

Yrityssoston aiheuttama muutos henki- löstön näkökulmasta

Hirvinen Emilia

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Hirvinen, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Yritystoston aiheuttama muutos henkilöstön näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Smile Henkilöstöpalvelut Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n henkilöstö kokee yritysostojen aiheuttaman muutoksen ja sen toteutuksen. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisessa asemassa henkilöstö on ollut muutoksessa ja onko henkilöstö tyytyväinen tapahtuneeseen muutokseen. Lisäksi haluttiin tietää, mitä kehitettävää toimeksiantajayrityksen muutosjohtamisessa on. Työn tavoite oli tuottaa yrityksen johdolle tietoa siitä, missä muutoksen osa-alueissa on onnistuttu ja missä on kehitettävää, jotta tulevaisuuden muutokset voitaisiin viedä läpi parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee muutosta ja sen inhimillistä ulottuvuutta sekä muutosjohtamista sisältäen muutosviestinnän ja muutosvastarinnan osa-alueet.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin yrityksen kaikille toimihenkilöille. Tutkimustulosten perusteella muutos on aiheuttanut henkilöstössä paljon epävarmuutta ja hämmennystä, jotka ovat ajan kuluessa muuttuneet positiivisuudeksi ja innostukseksi.</p> <p>Yrityksen muutosjohtaminen sai kritiikkiä erityisesti viestinnästä. Henkilöstö koki, että kasvotusten viestintää olisi pitänyt olla enemmän, jotta heillä olisi ollut mahdollisuus saada vastauksia mieltä askarruttaviin asioihin. Esimiestoiminta koettiin muilta osin kuitenkin melko hyvänä ja muutos kokonaisuudessaan positiivisena ja onnistuneena.</p> <p>Muutoksen aikana koetun epävarmuuden voidaan sanota hävinneen ajan myötä, sillä yleisesti ottaen muutoksen ja yrityksen kasvun myötä työn tulevaisuus nähdään hyvänä. Tutkimuksen myötä muutosjohtamisen voidaan sanoa onnistuneen melko hyvin, vaikkakin kehitettävää löytyy.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Muutos, yritysosto, muutosjohtaminen, muutoksen toteutus, muutosviestintä, muutosvastarinta, henkilöstö		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Hirvinen, Emilia	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication Change inflicted by a corporate acquisition from the personnel's perspective		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Smile Henkilöstöpalvelut Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to find out, how the personnel of Smile Henkilöstöpalvelut Oy has experienced the change inflicted by a corporate acquisition and the implementation of the change. The personnel's position during the change and their satisfaction with the change were studied in the research. In addition, the purpose was to find targets for development in the organization's change management. The aim of the thesis was to produce generalized information about the successes and failures in change management so that the future changes could be implemented in the best way possible. The theory in the thesis concerns change and its human field together with change management including the fields of communications in change and resistance to change.</p> <p>The study was implemented as a quantitative research and the data was collected by an inquiry, which was e-mailed to the whole organization's personnel. The study results show that the change has caused a lot of insecurity and confusion among the personnel, but the feelings have turned into positivity and enthusiasm over the time.</p> <p>The change management in the organization was criticized especially on the communications. The personnel felt that there should have been more face to face communicating so that there would have been a chance for having answers for questions that occupied one's mind. Otherwise the leadership was quite good, and the change was experienced as positive and successful.</p> <p>It can be said that the insecurity during the change has faded away, as the future of one's work is seen positively because of the change and the growth of the organization. Based on the study it can be said that the change management in the organization has succeeded quite well although there are things that need to be developed.</p>		
Keywords/tags (subjects) change, corporate acquisition, change management, implementation of a change, change communications, resistance to change, personnel		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Smile Henkilöstöpalvelut Oy	9
4	Muutos.....	11
4.1	Muutoksen luonne	11
4.2	Muutosprosessi	16
4.3	Muutosjohtaminen.....	18
4.4	Muutoksen inhimillisyys ja muutosvastarinta.....	22
4.5	Muutosviestintä	25
5	Tutkimustulokset.....	28
5.1	Henkilöstö muutoksessa	29
5.2	Muutosjohtamisen onnistuminen.....	41
5.3	Muutoksen toteutus.....	47
6	Johtopäätökset.....	50
7	Pohdinta.....	54
	Lähteet	58
	Liitteet.....	60
Liite 1.	Kyselylomakkeen saatekirje	60
Liite 2.	Kyselylomake	61
Liite 3.	Kuvaukset esimiehestä ja hänen toiminnastaan muutoksessa.....	64

Kuviot

Kuvio 1. Muutostyypit	13
Kuvio 2. Neljä näkökulmaa muutoksen johtamiseen.....	19
Kuvio 3. Muutoskäyrä.....	23
Kuvio 4. Strategisen työyhteisöviestinnän malli	26

Taulukot

Taulukko 1. Smile Henkilöstöpalveluiden kasvu yritysostojen myötä	10
Taulukko 2. Vastaajien tehtävänimikkeet	29
Taulukko 3. Vastaajien toimialueet	30
Taulukko 4. Yritykset, joissa vastaajat työskentelivät ennen yritysostoja	30
Taulukko 5. Arvioita yritysostohetkellä esiintyneistä tunteista	31
Taulukko 6. Yllättyneisyyden määrä eri yritysten välillä	32
Taulukko 7. Hämmentyneisyyden määrä eri yritysten välillä	33
Taulukko 8. Väittämiä muutoksen syiden ja seurausten viestinnästä.....	34
Taulukko 9. Muutoksen hyödyistä viestiminen yrityksittäin	35
Taulukko 10. Väittämiä henkilöstön asemasta muutoksessa	36
Taulukko 11. Kokemukset vaikutusmahdollisuuksista yrityksittäin.....	37
Taulukko 12. Muutoksen vaikutus työhön.....	38
Taulukko 13. Positiivisia vaikutuksia työhön.....	39
Taulukko 14. Negatiivisia vaikutuksia työhön	40
Taulukko 15. Vaikutuksia jokapäiväiseen työhön	40
Taulukko 16. Väittämiä muutosviestinnästä.....	41
Taulukko 17. Viestintäkeinojen käyttö muutoksessa.....	42
Taulukko 18. Henkilöstön toiveet käytettävistä viestintätavoista	43
Taulukko 19. Syitä, miksi kasvotusten viestintää toivottiin enemmän.....	44
Taulukko 20. Muutosviestinnän onnistuminen	45

Taulukko 21. Väittämiä esimiehen toiminnasta muutoksessa	45
Taulukko 22. Kuvauksia esimiehen toiminnalle muutoksessa	46
Taulukko 23. Arviot muutoksesta kokonaisuutena	47

1 Johdanto

Työelämä ja yritysmaailma ovat nykypäivänä jatkuvassa muutoksessa, eivätkä organisaatiot voi säilyttää kilpailukykyään markkinoilla reagoimatta muutoksiin. Muutosten hallinnasta ja niihin sopeutumisesta tiedetään jo paljon, mutta silti jokainen muutos ja uudistus ovat organisaatiolle haasteita. (Järvinen 2008, 143.) Eräänlainen muutos on yritysoston aikaansaama kahden yrityksen yhteen sulauttaminen, integraatio. Yrityssostot ovat yrityksen strateginen keino kasvaa haastavassa ja kilpaillussa toimintaympäristössä, ja niiden määrä onkin kasvanut suuresti vuosikymmenten aikana niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin. (Teerikangas 2008, 11.)

Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joten pohjimmiltaan yritysostoissa ja kahden organisaation yhdistämisessä on kyse ihmisten ja inhimillisten tekijöiden kohtaamisista. Muutostilanteessa henkilöstön keskuudessa esiintyy usein monia kysymyksiä ja huolenaiheita. (Teerikangas 2008, 13; Valpola 2004, 15.) Vaikka organisaatiomuutoksista ja niiden johtamisesta on olemassa lukuisia teorioita ja näkökulmia, muutoksen käytännön toteutus on koettu edelleen vaikeaksi (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 93).

Opinnäytetyössä tarkastellaan kolmen henkilöstöpalvelualan yrityksen yhdistämistä yritysostojen myötä henkilöstön näkökulmasta. Smile Henkilöstöpalvelut Oy osti huhtikuussa 2017 Banssi Henkilöstöpalvelut Oy:n ja heinäkuussa 2017 Job Services One Oy:n koko osakekannat. Syksyn 2017 aikana Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n, Banssi Henkilöstöpalvelut Oy:n ja Job Services One Oy:n toimistot vietiin saman katon alle kaupungeittain ja toimintaa yhtenäistettiin askel askeleelta koko Suomessa. (Smile x Banssi n.d.; Smile x JobServices n.d.) Tutkimuksen avulla Smile Henkilöstöpalveluiden johto toivoo saavansa yleistettävissä olevaa tietoa yrityksen muutoksen johtamisesta toimihenkilöiden näkökulmasta, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan varautua tulevaisuuden muutoksissa. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös muutoksen inhimillistä osa-aluetta, sillä henkilöstöpalvelualalla, kuten lähes jokaisella alalla, ihmiset aikaansaavat yrityksen tuloksen ja kasvun. Tulevaisuuden pienten ja suurten muutosten takia on kiinnitettävä huomiota ihmisten asemaan muutoksessa, jotta jokainen tuleva muutos voitaisiin viedä läpi entistä paremmin.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkittavasta ilmiöstä on löydettävä aina siihen liittyvä tutkimusongelma, joka toimii koko prosessin lähtökohtana. Tutkimusongelman määrittäminen onkin tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe. Ratkaisemalla ongelma pyritään usein ilmiön tai asian nykyisen tilan parantamiseen. Tutkimusongelman esittäminen on välttämätön tutkimusprosessin vaihe, sillä ilman tutkimusongelmaa ei voida löytää ratkaisuaan. (Kananen 2010, 19, 31.)

Tutkimusongelmasta johdetuilla tutkimuskysymyksillä pyritään etsimään vastausta käsiteltävään ongelmaan. Tutkimuskysymykset ohjaavat koko tutkimusprosessia, joten niiden oikein asettelu on tärkeää. Saamalla vastaukset tutkimuskysymyksiin voidaan ratkaista tutkimusongelma. (Kananen 2010, 31.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma on muutosjohtamisen onnistuminen.

Tutkimuskysymykset ovat

- Millainen henkilöstön asema ja vaikutusmahdollisuudet ovat olleet muutoksen aikana?
- Mitä kehitettävää yrityksen muutosjohtamisessa on?
- Onko henkilöstö tyytyväinen muutokseen?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusote valittiin, jotta opinnäytetyön aiheesta saataisiin tuotettua mahdollisimman yleistettävissä olevaa tietoa yritysjohtoon tulevaisuutta ajatellen. Kananen (2011, 12) mukaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttää käsiteltävän ilmiön tunteamista. Tutkimuksen aineisto koostuu numeerisesta datasta, joten tutkijan on tiedettävä, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön mitatakseen niitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on tuottaa perusteltua, tilastollisesti merkittävää ja yleistettävissä olevaa tietoa ulkoisen tai sisäisen aineiston avulla. (Kananen 2011, 12–18.) Ulkoinen aineisto

käsittää muun muassa valmiit julkiset tilastot ja asiakaskyselyt, kun taas sisäistä aineistoa ovat esimerkiksi asiakaspalautteet ja yrityksen myyntitilastot (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 60). Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerättiin sisäisestä lähteestä, suoraan yrityksen toimihenkilöiltä. Opinnäytetyön tarkoitus on suunnata katse Smile Henkilöstöpalveluiden tulevaisuuteen käsiteltävän muutoksen avulla. Käsiteltävä muutos on jo suurilta osin viety läpi, joten muutoksen läpiviemiseen ja johtamiseen ei voida enää vaikuttaa. Muutosjohtamisen onnistumista voidaan kuitenkin arvioida, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan varautua ja vaikuttaa tulevaisuudessa. Yrityksen johdolla on oma käsityksensä muutosjohtamisen onnistumisista ja epäonnistumisista, mutta tutkimuksen avulla pyritään selvittämään henkilöstön näkökulma asiaan.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään Webropol-ohjelmalla tehtyä sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköpostitse sekä ostavan yrityksen että ostettujen yritysten toimihenkilöille, joita on yhteensä 92. Sähköinen kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden takia: kysely on helppo saattaa jokaisen kohderyhmään kuuluvan tietoon ja siihen vastaamiseen on helppo käyttää muutama minuutti työpäivästä, sillä Smile Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöt työskentelevät pääasiassa tietokoneen ääressä.

Sähköinen kysely

Internetin käyttäjämäärän kasvun myötä internet-kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan. Lisäksi kyselystä saatava aineisto tallentuu valmiiksi sähköiseen muotoon, mikä säästää tutkijan aikaa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 61.)

Heikkilän (2014, 45) mukaan kyselylomakkeen suunnittelu ja laatiminen edellyttävät muun muassa perusteellista teoreettiseen viitekehykseen tutustumista ja tutkimusasetelman huolellista valintaa. Tutkijan on oltava selvillä tutkimuksen tavoitteesta, tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä ennen kuin kyselylomakkeen laatimisen voi aloittaa. Lisäksi on varmistettava, että tutkimuslomakkeen kysymykset todella ratkaisevat tutkittavan asian. (Heikkilä 2014, 45 –46.)

Kyselylomakkeessa voi olla kahdenlaisia kysymyksiä: avoimia tai strukturoituja, joissa vastaajalle on annettu valmiit vaihtoehdot. Avoimet kysymykset ovat yleisiä etenkin

kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä käytetään myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa rajaamaan ja selventämään vastaajan ajatusten suuntaa. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää silloin, kun vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajalle annetaan vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva tai sopivat vaihtoehdot. Kvantitatiivinen tutkimus suosii strukturoituja kysymyksiä, sillä rajattujen vastausvaihtoehtojen ansiosta vastausten käsittely ja tilastointi ovat helppoa. (Heikkilä 2014, 47–49; Kananen 2011, 30–31.)

Kyselylomakkeen kysymykset ja sanavalinnat on mietittävä ja suunniteltava huolellisesti, sillä kysymysten muoto voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja pahimmassa tapauksessa pilata tutkimuksen. Kysymyksissä tulee välttää esimerkiksi slangisanastoa tai erikoissanoja, sillä vastaajan ei voida olettaa olevan käsiteltävän aiheen asiantuntija. Myös liian monimutkaiset tai pitkät kysymykset aiheuttavat väärinymmärryksiä eivätkä houkuttele välttämättä vastaamaan ollenkaan. (Heikkilä 2014, 54–55.)

Itse kysymysten lisäksi myös kyselylomakkeen ulkomuoto vaikuttaa vastausprosenttiin. Hyvä kyselylomake on selkeä ja siisti, jotta se houkuttelee vastaamaan. Vastausohjeet ovat selkeät, ja kysymykset etenevät loogisesti. Helpot kysymykset on sijoitettu lomakkeen alkuun, eikä lomake ole kokonaisuudessaan liian pitkä. Lomakkeen testaaminen ennen virallista aineistonkeruuta on tärkeää: esimerkiksi huonot sanavalinnat tai kirjoitusvirheet on huomattava ajoissa ennen tiedonkeruuta, sillä kysymyksiä ei voi muuttaa tai parannella tiedonkeruun alettua. Lomakkeen huolellisesti suunniteltu sisältö ja esteettinen ulkomuoto houkuttelevat vastaamaan, jolloin myös vastausprosentti on usein korkeampi. (Heikkilä 2014, 46–47; Kananen 2011, 44.)

Kyselylomake muodostettiin Webropol-ohjelmalla edellä mainitut hyvän kyselylomakkeen piirteet huomioon ottaen. Lomake testautettiin kolmella henkilöllä ja sitä paranneltiin testaajien kehitysehdotusten mukaisesti. Korjausten jälkeen kyselylomake hyväksytettiin Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstöjohtajalla ja kyselylle laadittiin saatekirje. Saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Smile Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille sähköpostitse 23.1.2018. Vastausaikaa annettiin 3.2.2018 asti, eli yksitoista työpäivää, sillä oletuksena oli, että henkilöstö vastaa kyselyyn työajalla. Vastaamista varten kyselylomakkeeseen luotiin julkinen linkki, toisinaan kaikkia vastaajia vastaavat kyselyyn saman internetlinkin kautta. Tällä tavoin

vastaajien tai vastaamatta jättäneiden nimet eivät tule kenenkään tietoon eikä yhdenkään vastaajan vastauksia voida tarkastella erikseen. Julkisen linkin tarkoitus on tehdä kyselyyn vastaamisesta täysin anonyymiä, jotta kynnys vastata kyselyyn ja antaa henkilökohtaisiakin vastauksia madaltuisi. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä oli suunniteltu, että vastausajan aikana toimihenkilöille lähetetään kaksi muistutusviestiä. Loppujen lopuksi muistutusviestejä lähetettiin yhteensä kolme, ja vastausaikaa pidennettiin kolmella työpäivällä 7.2. asti.

Aineiston analysointi

Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelman luonne ja ilmiön teoriatausta. Lisäksi on otettava huomioon käytettyjen mittarien mittaustasot, sillä analyysimenetelmillä on omat mittaustasoja koskevat kriteerit, joista tutkija ei voi jous-
taa. (Kananen 2011, 85.) Opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvailla muutoksen onnistumista toimihenkilöiden näkökulmasta. Kuvailevan tutkimuksen analyysimenetelmiksi sopivat Kanasen (2011, 85) mukaan tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnetään keskiarvoja ja ristiintaulukointia.

Luotettavuusvarauma

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa käytetään kahta termiä, reliabiliteetti ja validiteetti, joilla molemmilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, mutta hie-
man eri näkökulmasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kun taas validiteetti tarkoittaa tulosten pätevyyttä, eli onko mitattu oikeaa asiaa oikeilla mittareilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa oikeiden mittareiden valinnalla sekä tutkimuksen työvaiheiden aukottomalla dokumentoinnilla. (Kananen 2011, 118–124; Valli 2015, 139.) Tässä tutkimuksessa luotettavuus varmistetaan perusteell-
lisella suunnittelulla ja oikeiden menetelmien valinnalla. Tutkimuksen kannalta kriittisin vaihe on aineistonkeruu ja sen toteutus, joten itse kyselylomakkeen huolelliseen suunnitteluun ja testaukseen ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle kiinnitettiin erityistä huomiota.

Mahdollisimman yleistettävissä olevien tutkimustulosten saamiseksi korkean vastausprosentin saavuttaminen oli aineistonkeruussa tärkeää. Kyselystä pyrittiin tekemään selkeä ja tiivis, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja mielekästä. Saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen toimitettiin henkilöstölle sähköpostitse henkilöstöjohtajan välityksellä. Tämän toivottiin nostavan vastausprosenttia, koska pyyntö vastaamiseen tuli johtohenkilöltä. Lisäksi toivottiin, että tutkijan suhde vastaajiin entisenä kollegana vaikuttaisi vastausprosenttiin positiivisesti. Tätä tuotiin esiin saatekirjeessä, joka pyrittiin muodostamaan tuttavalliseksi ja rennoksi. Myös muistutusviestit toimivat elintärkeänä keinona vastausprosentin kohottamiseksi, sillä kyselyyn tuli eniten vastauksia samana päivänä, kun ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin.

3 Smile Henkilöstöpalvelut Oy

Smile Henkilöstöpalvelut Oy (myöhemmin Smile tai Smile Henkilöstöpalvelut) on vuonna 2002 perustettu henkilöstöpalveluyritys ja ravintolayhtiö Restamax Oyj:n tytäryhtiö (Smile Henkilöstöpalvelut n.d.). Smile Henkilöstöpalvelut tarjoaa asiakasyrityksilleen henkilöstövuokraus- ja henkilöstöpalveluja usealla alalla, joista suurin on hotelli-, ravintola- ja cateringala työllistäen 50 % Smile Henkilöstöpalveluiden vuokratyöntekijöistä. Työntekijöitä työllistetään myös esimerkiksi teollisuuden, rakentamisen ja logistiikan aloille. Yritys toimii valtakunnallisesti 16 eri paikkakunnalla työllistäen 100 toimihenkilöä ympäri Suomea. Työllistettyjä vuokratyöntekijöitä Smile Henkilöstöpalveluilla on henkilöstöpankissaan noin 8 000. (Jantunen 2018a.) Henkilöstöpalvelualojen liiton lokakuussa 2017 toteuttaman liikevaihtotiedustelun mukaan Smile Henkilöstöpalvelut sijoittuu Suomen henkilöstöpalveluyritysten kahdenkymmenen merkittävimmän joukossa kuudenneksi. Listaus ottaa huomioon yritysten henkilöstöpalveluiden viimeisen 12 kuukauden kumulatiivisen liikevaihdon. (TOP 20 liikevaihtotiedustelu 10/2017. 2017.)

Huhtikuussa 2017 Smile Henkilöstöpalvelut julkisti ostaneensa Pasiانسси Oy:n eli Banssi Henkilöstöpalveluiden koko osakekannan. Ostonsa myötä Smile Henkilöstöpalvelut vahvisti asemaansa etenkin teollisuuden ja rakentamisen aloilla, joilla Banssi Henkilöstöpalveluilla on ollut vahva jalansija. (Smile x Banssi n.d.) Smile Henkilöstöpalveluiden toimitusjohtaja Sami Asikaisen ja Banssi Henkilöstöpalveluiden toimitusjohtaja Pasi Eteläahon (Smile x Banssi n.d.) mukaan yrityskaupan myötä yhdistyi kaksi

kasvujohteista ja arvomaailmoiltaan samankaltaista yritystä, jotka tukevat toistensa vahvoja toimialoja.

Smilen kasvutarina sai jatkoa heinäkuussa 2017, kun se tiedotti ostaneensa Job Services One Oy:n koko osakekannan. Job Services One Oy on ollut vahva toimija teollisuuden ja rakentamisen toimialoilla Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla, joten osto vahvisti Smilen asemaa näillä alueilla ja toimialoilla entisestään. (Smile x JobServices n.d.) Lisäksi Smile osti marraskuussa 2017 Active People Oy:n ravintolahenkilöstövuokrauksen liiketoiminnan sopien samalla pitkän asiakassopimuksen henkilöstöpalveluista Active People Oy:n asiakkaan Ravintola Santa Fé Oy:n kanssa. Osto ja sopimus vahvistivat Smilen asemaa pääkaupunkiseudun ravintolahenkilöstön vuokrausliiketoiminnassa. (Smile x Active People n.d.)

Yrityskauppojen myötä Smile Henkilöstöpalvelut yli kaksinkertaisti toimintansa, kun tarkastellaan henkilöstömäärän, vuokratyöntekijöiden määrän ja liikevaihdon kasvua. Taulukossa 1 on esitelty kyseiset luvut ennen ja jälkeen yritysostojen. Smile Henkilöstöpalveluiden kasvu on ollut kovaa, sillä vajaan vuoden aikana esimerkiksi vuokratyöntekijöiden määrä on lähes kolminkertaistunut.

Taulukko 1. Smile Henkilöstöpalveluiden kasvu yritysostojen myötä (Jantunen 2018a)

	31.3.2017	2.2.2018
Henkilöstöä	40	100
Vuokratyöntekijöitä	3000	8000
Liikevaihto (miljoonaa euroa)	34	75

Smile Henkilöstöpalveluiden visio on ”Smile on henkilöstöpalvelualan edelläkävijä ja toimialojensa asiantuntija”. Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n toiminta vision toteuttamiseksi perustuu neljään arvoon: ihmisläheisyys, ammattitaito, yrittäjämyönteisyys ja positiivisuus. Ihmisläheisyyttä Smile Henkilöstöpalvelut toteuttaa toiminnassaan kohtelemalla työnhakijoita ja -tekijöitä sekä asiakkaita yksilöinä. Työnhakijoille ja -tekijöille Smile Henkilöstöpalvelut haluaa tarjota lämpimän vastaanoton ja tutustua heihin työn ja työntekijän yhdistämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Täydellisen työtyöntekijäyhdistelmän löytämiseksi myös asiakkaan toimintatapojen ja työpaikan

kulttuurin tunteminen on tärkeää, minkä takia Smile Henkilöstöpalvelut pyrkiikin elämään mukana asiakkaidensa arjessa. Ammattiylpeys näkyy Smile Henkilöstöpalveluissa niin toimihenkilöiden kuin vuokratyöntekijöiden työssä. On tärkeää, että työtä on mukava tehdä, ja että työstä voisi saada palkan lisäksi myös henkisiä palkkioita. Yrittäjäyys ilmenee Smilen toiminnassa yrittäjähenkisenä suhtautumisena jokaisessa vastaanotetussa tehtävässä. Smile lupaa tehdä kaikkensa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi tehtävässä kuin tehtävässä. Positiivisuuden Smile haluaa huokuvan työn kautta niin työntekijöille kuin asiakkaille. Ennen kaikkea positiivisuus näkyy Smilellä yrityksen nimessä ja sloganissa: Smile. Ilon kautta töihin. (Sananen työstä, kuten Harpo Marx meitä opetti. n.d.)

4 Muutos

Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2014, 94) mukaan muutos on elävä sopeutumisen ja oppimisen prosessi, jossa on otettava huomioon erilaiset tulkinnat, asenteet ja tunteet. Sen sijaan Ponteva (2012, 15) kertoo Corleyn ja Gioian (2004) näkevän muutoksen yksinkertaisimmillaan uutena tapana työskennellä ja organisoida. Organisaatiomuutoksessa on usein kyse uuden idean, toiminta- tai ajattelutavan käyttöön ottamisesta ja omaksumisesta, mikä vaatii ihmisiltä, niin johtajilta kuin työntekijöiltä, oppimista. Muutos toteutuu organisaatioon kuuluvien ihmisten toiminnan seurauksena, ja onnistuneeseen muutokseen tarvitaankin koko organisaation panosta. Muutosta ei voi toteuttaa pakottamalla, vaan jokaisen organisaation jäsenen tulee löytää halu muutokseen itse. Organisaatiomuutosta voidaanakin verrata matkaan, jossa lähtöpisteestä siirrytään toiseen pisteeseen; totutuista käytänteistä siirrytään uusiin. (Lämsä & Päivike 2013, 184, 188.)

4.1 Muutoksen luonne

Kirsti ja Matti Ylikoski (2009, 16) tarkastelevat muutosta taloudellisesta, inhimillisestä ja johtamisen näkökulmasta painottaen kussakin näkökulmassa henkilöstön roolia muutoksessa. Heidän mukaansa muutostarve lähtee useimmiten liikkeelle kilpailukyvyn tai kannattavuuden ongelmista. Useimmilla aloilla yrityksen taloudellinen kannattavuus on sidoksissa henkilöstöön, joten muutokset henkilöstön hyvinvoinnin ja

motivoinnin parantamiseksi sekä toimivien henkilöstörakenteiden muodostamiseksi toiminnan rationalisoinnin ohella edistävät tuottavuutta. Johtamisen näkökulmassa kyse on esimiehen ja työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista, ja niin esimiehellä kuin työntekijällä on vastuu toimia tilanteissa ja antaa palautetta. Muutoksen johtajan on kyettävä ennakoimaan tulevaisuutta, mutta myös nähtävä lähellä olevat ihmiset, jotta joukkoa voi johtaa omalla esimerkillä. Muutoksen inhimillisen ulottuvuuden huomioiminen on erityisen tärkeää, sillä henkilökohtaisen elämän muutosten lisäksi myös työelämän muutokset koskevat ja koettelevat ihmisen tunnemaailmaa. Jokainen kokee muutokset eri tavalla, joten muutosjohtajan on mahdotonta tietää tai olettaa, miten yksilö käsittelee muutoksen. Varaamalla voimavaroja tukemaan muutoksen inhimillistä käsittelyä voidaan saavuttaa muutoksella tavoitellut hyödyt ja onnistua muutoksessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16–19.)

Yrityskaupat ovat liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen strateginen keino. Yrityskaupan aiheuttama yritysten integraatio eli yhteen sulautuminen on suuri muutos, jossa ostetun yrityksen henkilöstö siirtyy ostavan yrityksen alle ja ostetun yrityksen identiteetti usein häviää. Henkilöstön yhdistyessä muodostuu uusi yhteinen toimintakulttuuri ja toimintatavat, vaikkakin on yleistä, että uusi kulttuuri muodostuu pitkälti ostavan yrityksen toimintatavoista ja käytänteistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 109–110.) Vaikka muutos koskee yrityskaupan molempia osapuolia, on ostavan yrityksen ja sen henkilöstön asema usein hieman helpompi ostettavaan yritykseen verrattuna, sillä arjessa näkyviä muutoksia ei ole yhtä paljon (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 17).

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 109) mukaan tutkimukset osoittavat suuren osan yrityskaupoista epäonnistuvan tavoitteissaan syystä tai toisesta. Yrityskauppojen ja niiden aiheuttamien integraatioiden todellista onnistumista on kuitenkin vaikea mitata sopivien mittareiden puuttuessa. Usein onnistumisen arviointi kariutuu myös malttamattomuuteen: voi kulua vuosia ennen kuin onnistumista voidaan arvioida, eikä tuloksia usein malteta odottaa näin pitkään. Yrityskauppojen ongelmien syitä on pohdittu lukuisissa eri selvityksissä, joissa suurimmaksi ongelmaksi on noussut sopimuksen allekirjoituksen jälkeinen huonosti hoidettu yhteen sulauttaminen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 109.)

Kaikki muutokset organisaatiossa eivät ole samanlaisia. Muutokset voivat olla äkillisiä tai vähittäisiä ja vaihdella mittakaavaltaan pienestä suureen. (Myllymäki 2017, 20.) Muutoksen ymmärtämiseksi on pohdittava esimerkiksi sitä, onko muutos jatkuvaa vai vaihteittaista, sekä mihin ja keneen se vaikuttaa. Lisäksi on tärkeää osata tunnistaa muutoksen luonne, laajuus ja merkitys, sillä erilaisissa muutoksissa vaaditaan eri- laista toimintaa. (Lämsä & Päivike 2013, 184.)

Muutos voidaan jakaa muutostyyppieihin eri tavoilla, joista mahdollisesti yleisin on jaottelu muutoksen aikajänteen ja kohdentumisen mukaan, eli kuinka nopeasti muutos toteutuu ja kuinka laajasti se vaikuttaa organisaatioon (Stenvall & Virtanen 2007, 24). Laamanen, Räsänen ja Juutilainen (2016, 26) jakavat muutoksen ”pehmeään” ja ”kovaan” muutokseen sen mukaan, pyritäänkö muutoksella suuriin taloudellisiin voittoihin liiketoiminnan muutoksilla (kova muutos) vai viedäänkö organisaatiota kohti kestävää kasvua kehittämällä organisaatiokulttuuria sekä innostamalla ja motivoimalla henkilöstöä (pehmeä muutos). Lämsän ja Päivikkeen (2013, 184) mukaan Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet organisaation muutostyypit neljään eri kategoriaan (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Muutostyypit (Lämsä & Päivike 2013, 184, muokattu; alkup. kuvio Nadler & Tushman 1990)

Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa varaudutaan odotettavissa oleviin tilanteisiin kehittämällä organisaation toimintaa. Organisaatio voi esimerkiksi

tasata ruuhkahuippua palkkaamalla määräaikaista työntekijöitä, tai mikäli tiedetään useamman työntekijän siirtyvän eläkkeelle lähitulevaisuudessa, voidaan uusien työntekijöiden haku ja perehdytys aloittaa jo etukäteen. Reaktiivinen muutos tarkoittaa puolestaan reagoimista jo tapahtuneeseen asiaan. Reaktiivinen muutos syntyy usein organisaation ulkopuolisen ympäristön, esimerkiksi markkinoiden, muuttuessa. Mikäli organisaatio ei reagoi ympäristön muutoksiin riittävän nopeasti, voi sen asema markkinoilla horjua. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään pienin askelin. Kokonaistavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä toimintaa tehostamalla ja kehittämällä sekä teknologiaa että henkilöstön osaamista. Vähittäisessä muutoksessa ei kyseenalaisteta organisaation perustehtävää tai työn tekemisen reunaehdotja vaan juurikin huomioimalla niiden tärkeys voi tapahtua kehitystä. Strateginen muutos sen sijaan määrittää uudelleen organisaation perustehtävän ja toiminnan reunaehdot ja näin ollen vaikuttaa koko organisaatioon ja sen toimintaan. Esimerkiksi kahden organisaation yhdistyminen, integraatio, on strateginen muutos. (Lämsä & Päivike 2013, 184–185.)

Yhdistämällä edellä mainittuja muutoksen tyyppejä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Kun muutos on ennakoivaa ja vähittäistä, puhutaan toiminnan virittämisestä vastaamalla tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Toimintaa virittäessä huomioidaan organisaation perustehtävä ja strategia. On tarkoituksenmukaista, että ihmiset saavat osallistua toiminnan virittämiseen, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Osallistaminen antaa ihmisille aikaa muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen. Muutoksen ollessa vähittäistä ja reagoivaa puhutaan sopeutumisesta. Muutoksen lähde on usein organisaation ulkopuolinen ja organisaatiosta riippumaton, mikä asettaa organisaatiolle paineen ryhtyä toimeen. Tällainen muutostilanne vaatiikin nopeaa reagointia ja toimintaa, minkä takia muutos tulee henkilöstölle annettuna, eikä henkilöstöä ole mahdollista osallistuttaa muutoksen suunnitteluun. Sopeutumisessa muutoksen tarve on perusteltava hyvin, sillä tarpeen ymmärtäminen auttaa muutoksen ja sen luonteen hyväksymisessä. Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista, jolloin organisaation perustehtävää tai strategiaa muutetaan tulevaisuuden näkymien mukaan. Yritys voi esimerkiksi arvioida nykyisen markkina-alueen supistuvan ja tavoitella uusia markkina-alueita, jolloin tapahtuu uudelleensuuntautumista. Uudelleensuuntautumisen onnistuminen edellyttää,

että henkilöstölle kyetään viestimään muutoksen jälkeinen positiivinen ja merkityksellinen tulevaisuudenkuva, sillä strategiset muutokset ovat usein henkilöstölle hyvin kaukaisia. Kun organisaation toimintaympäristö on muuttunut ja siihen on reagoitava nopeasti ja strategisesti, tarvitaan organisaation uusiutumista. Uusiutumisen tarve ilmenee usein organisaation ollessa kriisissä, joten uusiutuminen on toimintatapana hyvin riskialtis. Muutos on usein hyvinkin suuri, ja se on toteutettava tiukan aikataulun mukaan, jolloin uusiutuminen on monesti henkilöstölle shokeeraava kokemus. Tämän takia uusiutuminen on henkilöstön sitoutumisen kannalta vaativin tapa toteuttaa muutosta. (Lämsä & Päivike 2013, 185–186.)

Burke (2008, 138–141) sen sijaan esittelee Van de Venin ja Poolen (1995) muodostamat neljä organisaatiomuutoksen koulukuntaa, joissa on havaittavissa samoja piirteitä kuin Lämsän ja Päivikkeen esittämässä mallissa (kuvio 1). Neljä koulukuntaa ovat elinkaariteoria, teleologinen teoria, dialektinen teoria ja evolutionistinen teoria (Burke 2008, 138).

Elinkaariteoriassa organisaation voidaan ajatella olevan elävä organismi, joka käy läpi vaiheiden tai tasojen sarjan muutoksen toteuttamiseksi. Vaiheet ovat toisiinsa liittyviä ja kumulatiivisia, eli edellisellä tasolla saavutetut ominaisuudet säilyvät myös myöhemmissä vaiheissa. (Burke 2008, 138.) Lämsän ja Päivikkeen (2013, 12) mukaan esimerkiksi Morgan (1997) on myös puhunut organisaatioista metaforina, joihin sisältyy myös ajatus ympäristöönsä sopeutuvasta biologisesta organismista. Teleologisen teorian mukaan organisaatio on tarkoituksenmukainen ja sopeutuva. Organisaatio kehittyy tavoitteiden avulla, ja kun yksi tavoite on saavutettu, asetetaan uusi tavoite. Toisin sanoen organisaatio muuttuu, kun tavoitteet ja tarkoitus muuttuvat. Muutos on jatkuvaa, eikä organisaatio pysähdy koskaan paikalleen tai pysy tasapainossa. Dialektisessa teoriassa perusajatus on, että organisaatio on olemassa kilpailevien tapahtumien ja ristiriitaisten arvojen maailmassa. Organisaatiomuutos syntyy, kun kaksi hyvin erilaista näkökulmaa kohtaavat ja näiden välille löydetään ratkaisu. Haluttu ratkaisu on kahden vastakohdan luova yhdistelmä. Yrity maailmassa esimerkki dialektisesta muutoksesta on opinnäytetyön tutkimuksessakin käsiteltävä yrityskauppa tai Burken (2008, 139) käyttämä termi ”yrityskaappaus” näkökulmasta riippuen. Luovan yhdistelmän saavuttaminen voi hyödyttää muutoksen molempia osapuolia, mutta

Burken mukaan molempia hyödyttävä lopputulos on kuitenkin harvinainen. Evoluutionistinen eli kehitysteoria olettaa, että organisaatiomuutos syntyy jatkuvan kilpailun ja toimintaympäristön muutosten seurauksena. Elinkaariteorian tavoin kehitysteoria käsittelee organisaatiota elävänä organismina, jonka on pakko muuttua sopeutuakseen ympäristöönsä. Muutos, toisin sanoen evoluutio, on jatkuvaa kuten biologisissakin kokonaisuuksissa. (Burke 2008, 139–140.)

4.2 Muutosprosessi

Burken (2008, 129) mukaan muutos lähtee liikkeelle visiosta. Muutos on harvoin suoraviivainen ja yksiselitteinen: mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä monimutkaisempi ja vaativampi muutosprosessi on. (Lämsä & Päivike 2009, 189). Suuremmat muutokset voidaan jakaa pienemmiksi osaprojekteiksi, jotta niiden hallinta olisi helpompaa (Roukala 1998, 73). Lämsä ja Päivike (2009, 186–189) yksinkertaistavat muutosprosessin viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat muutostarve, muutosidean hahmottaminen, muutospäätös ja muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen arviointi.

Yrityksessä syntyy tarve muutokselle, kun sen toiminnassa havaitaan eroja nykytilan ja halutun tilan välillä. Muutos lähtee liikkeelle johdon näkemyksestä, mutta johdon kiinnostuksen ja tuen lisäksi muutoksen onnistumisen kannalta on suotuisaa, että muutoksen alkuperäinen lähde on yrityksen oma tarve. Tarve tulee olla perusteltu ja aidosti olemassa, jotta muutosprosessi on uskottava ja organisaation jäsenet motivoituvat sitoutumaan muutokseen. (Burke 2008, 136, 253; Lämsä & Päivike 2009, 186.)

Muutosprosessin toisessa vaiheessa, muutosidean hahmottamisessa, on kyse uuden toimintatavan kehittelystä. Tätä varten voidaan koota tiimi, jota esimerkiksi Kotter (1996, 52) suosittelee, mutta Lämsän ja Päivikkeen (2009, 187) mukaan motivaation ja sitoutumisen kannalta olisi tärkeää, että organisaation jäsenet saisivat olla mukana kehityksessä ja tulla kuulluksi. Vaihe vaatii organisaation jäseniltä luovuutta ja innovointia, mutta sitäkin tärkeämpää on avoin ja salliva ilmapiiri, jotta monipuoliset ideat voivat tulla esille (Lämsä & Päivike 2009, 187). Muutosidean hahmotuttua on

organisaatiossa kartoitettava lähtötilanne, sillä muutoksen onnistuminen vaatii riittävästi oikein kohdistettuja voimavaroja. Kartoituksen avulla pohditaan, mitkä ovat organisaation mahdollisuudet toteuttaa haluttu muutos. Kartoitus kohdistuu ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Roukala 1998, 67.) Yleinen ja laajasti tunnettu työkalu organisaation tilanteen kartoittamiseen on 1960-luvulla kehitetty SWOT-analyysi, joka tarkastelee organisaation ulkoisen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia samalla peilaten niitä organisaation sisäiseen tilaan (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 49). Erityisesti uhkien tunnistaminen on tärkeää, jotta ne voidaan välttää muutosta toteuttaessa. Kolmas vaihe on yksi muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittisimmistä pisteistä, sillä riittämätön lähtötilanteen analysointi voi johtaa suuriin tappioihin muutosprosessin kariutuessa tai epäonnistuessa. Huolellisen lähtötilanneanalyysin jälkeen muutosprosessista on vielä helppo perääntyä ilman suurempia kustannuksia. (Lämsä & Päivike 2009, 187; Roukala 1998, 116.)

Mikäli lähtötilannekartoituksen jälkeen todetaan, että olosuhteet ja resurssit ovat suotuisat muutosidealle, yrityksen johto tekee päätöksen muutoksen toteuttamisesta. Muutoksen toteutuksesta tehdään suunnitelma, joka sisältää muutoksen vision ja strategian. Suunnitelman avulla koko muutosprosessi tarkentuu ja konkretisoituu. Strategian tarkoitus on viedä organisaatiota kohti sen visiota ja antaa toiminnalle suunta. Suunnitelmassa voidaan määritellä muun muassa muutoksen päämäärä ja selkeät tulostavoitteet, aikataulu, organisointi, toiminnan pelisäännöt ja viestintä sekä arvioida mahdollisia riskejä. (Pirinen 2014, 25–26.) Riskejä arvioimalla pyritään tunnistamaan ne tekijät, jotka voivat uhata muutoksen toteutumista. Arvioimalla riskejä etukäteen niihin voidaan varautua, jolloin riskit ovat vältettävissä. Hyvin suunniteltu muutos voi tuoda yritykselle merkittävästi lisäarvoa, kun taas huonosti suunniteltu prosessi saa harvoin aikaan pysyvää muutosta. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada organisaation työntekijät hyväksymään muutos ja sitoutumaan siihen. Mitä pidempään ihmiset saavat olla suunnitteluprosessissa mukana, sen helpompaa sitoutuminen on. Lopullinen suunnitelma tulee kyetä viestimään henkilöstölle puhuttelevasti ja perustellen. (Lämsä & Päivike 2009, 71, 187–188.)

Halutun ja suunnitellun tilan saavuttamiseksi muutossuunnitelma on tuotava käytäntöön. Muutos lähtee liikkeelle yrityksen johdosta ja esimiehistä, jotka omalla toiminnallaan tukevat muutosta ja kannustavat henkilöstön jäseniä muutokseen. Johdon tulisi olla koko ajan selvillä muutoksen etenemisestä ja sen vaiheista normaalin työn lisäksi, joten usein on tarpeen delegoida vastuuta alemmas. Näin ylin johto voi keskittyä muutoksen suuriin linjauksiin ja kokonaisarviointiin, kun taas päätösvallan siirtyminen luo luottamusta, motivoi ihmisiä ja sitouttaa muutokseen. (Lämsä & Päivike 2009, 188–189.) On hyvä muistaa, että usein pienin askelin eteneminen on viisasta, mikäli mahdollista: rauhallinen muutostahti ehkäisee suuria riskejä ja antaa ihmisille aikaa sopeutua muutokseen. Muutoksen tuloksia tulisi kertoa henkilöstölle niin pian kuin mahdollista, jotta motivaatio lisääntyy ja ihmiset uskovat muutokseen. (Kotter 1996, 102, 119.)

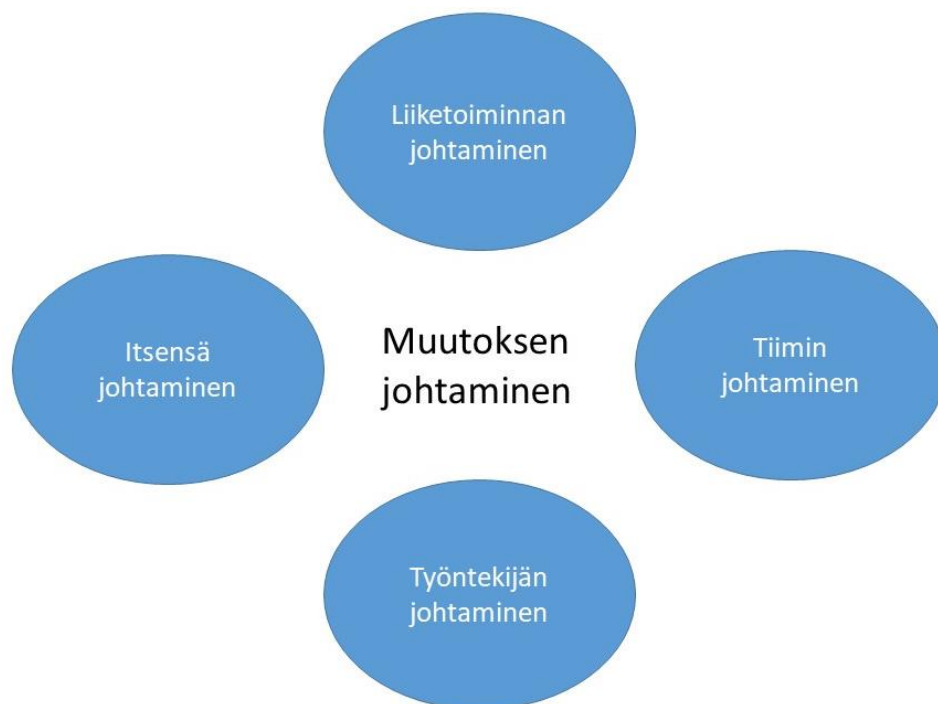
Muutoksen arviointi on olennainen osa onnistunutta muutosprosessia, ja se tulisikin rakentaa osaksi prosessia jo suunnitteluvaiheessa. Arviointi kohdennetaan useimmin itse muutosprosessiin sekä sen avulla saataviin tuloksiin. Muutoksen onnistumista arvioidessa verrataan muutossuunnitelmassa asetettuja tavoitteita toteutuneisiin tuloksiin sekä pohditaan, ollaanko muutoksen jälkeen suunnitteluvaiheen halutussa tilassa. Yksi muutoksen haasteista onkin arviointitiedon saanti, jota ilman ei voida tietää, onko muutos onnistunut vai ei. (Lämsä & Päivike 2009, 189.)

4.3 Muutosjohtaminen

Hyvä johtaja voi auttaa organisaatiotaan ja tuottaa sille arvoa. Pahimmillaan johtaja voi kuitenkin toiminnallaan vahingoittaa organisaatiota pahasti tai tuhota sen kokonaan. (Burke 2008, 247.) Onnistunut muutoksen toteutus vaatii muutoksen alkupe-
räästä riippumatta johtamista, joka perustuu vision ja strategian lisäksi ihmisten ja heidän tunteidensa huomiointiin. Ihmiset on saatava osallistumaan aidosti vision ja strategian toteuttamiseen, mikä luo esimiehelle suuren haasteen: Esimiehen tulisi kyetä johtamaan sekä loogisia asiakokonaisuuksia että tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.) Esimiehen arki koostuukin suurissa määrin erilaisten ja eri kokoisten, niin yllättävien kuin suunniteltujen, muutosten johtamisesta. (Pirinen 2014, 13.)

Jokainen organisaatio tarvitsee tehokasta muutoksen johtamista muutosprosessin onnistuneeksi läpiviemiseksi (Myllymäki 2017, 53). Karlöfin, Helin Lövingssonin ja Tillmanin (2004, 149) mukaan muutosjohtaminen eli change management tarkoittaa muutokseen tarvittavien toimenpiteiden käynnistämistä, valvomista ja seuranta, kun taas Ylikoski ja Ylikoski (2009, 70–71) sekä Sirkin, Keenan ja Jackson (2005) painottavat, että muutosjohtamisessa on kyse asioiden ja ihmisten johtamisen yhteensovittamisesta, eikä muutosjohtaminen voi painottua pelkästään toiseen ääripäähän. Burke (2008, 248) sen sijaan sanoo johtamisen olevan esimiehen henkilökohtainen prosessi, joka käsittää esimiehen oman minuuden käyttämisen ollakseen vakuuttava ja poliittinen, hoitaakseen vastarinnan ja ilmentääkseen vision, jonne kukaan organisaatiossa ei lähtökohtaisesti halua mennä. Onnistuminen muutoksen johtamisessa vaatii Burken (2008, 248) mukaan aikaa pohtia omaa itsetietoisuuttaan, motiivejaan ja arvojaan.

Pirisen (2014, 22) mukaan muutosjohtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta ja onnistuneen muutoksen johtamisen kannalta esimiehen tulisi huomioida ja hallita niistä jokainen. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Neljä näkökulmaa muutoksen johtamiseen (Pirinen 2014, 22, muokattu)

Pirinen (2014, 22) sanoo, että tarve muutokselle tulisi lähteä yrityksen liiketoiminnasta. Kovassa kilpailussa selviäminen on mahdollista jatkuvan edistymisen ja nykyisen toiminnan kyseenalaistamisen avulla. Menestyäkseen yrityksen on uudistuttava ja muokattava toimintaansa tehokkaammaksi ja päinvastoin vanhoihin tapoihin kangistuvalla yrityksellä ei todennäköisesti ole tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä. Esimies ei saa muutosta aikaan yksin, vaan tarvitsee tiimiään tuloksia saavuttaakseen. Tiimi, joka tähtää yhteisiin tavoitteisiin ja jonka jäsenet luottavat toisiinsa, saa aikaan tuloksia perustyon lisäksi myös muutoksessa. Jokainen tiimi koostuu yksilöistä, joiden täytyy hyväksyäkseen muutoksen löytää sen hyvät asiat, edut ja hyödyt. Muutos luo yksilölle aina epävarmuutta omasta asemasta, ja asenne muutosprosessia kohtaan riippuu siitä, seuraako siitä yksilölle mahdollisuuksia vai uhkia. Työntekijöiden johtamisen lisäksi esimiehen on osattava johtaa itseään, sillä esimiehen jaksaminen vaikuttaa myös tiimin työskentelyyn. Muutosprosessi vie valtavasti energiaa, minkä takia sen aikana tarvitaan positiivisuutta. Esimies, joka osaa johtaa itseään, on energinen ja hyvinvoiva, ja sitä kautta luo positiivisuutta työyhteisöön. (Pirinen 2014, 22–34.)

John P. Kotter (1996, 20–21) sen sijaan on esitellyt palkitun muutosjohtamisen kahdeksanportaisen mallin, joka tiivistää onnistuneen muutoksen johtamisen vaiheet. Mallissa on havaittavissa luvussa 4.2. esitellyt muutosprosessin vaiheet, mutta Kotter esittää vaiheet johtamisen näkökulmasta. Mallin kahdeksan vaihetta ovat

1. Luo kiireen tunne. Auta henkilöstöä huomaamaan muutoksen tarve ja sen kiireellisyys.
2. Kokoa tiimi vetämään muutosta. Tiimin on oltava vahva ja sen on koostuttava oikeista henkilöistä, jotka luottavat toisiinsa ja tavoittelevat samaa päämäärää.
3. Kehitä visio ja strategia. Pohdi, missä organisaatio on nyt, ja missä halutaan olla tulevaisuudessa. Vision tueksi on luotava selkeä ja suoraviivainen strategia.
4. Viesti visiosi. Muutos on tehokkainta, kun koko organisaatio ymmärtää sen tarkoituksen ja tavoitteet.

5. Valtuuta työntekijöitä toimimaan. Poista mahdollisimman monia esteitä muutoksen tieltä, jotta kaikki voivat osallistua vision toteuttamiseen.
6. Tuota lyhyen aikavälin voittoja. Mahdollisimman pian näkyvät pienetkin tulokset motivoivat jatkamaan eteenpäin.
7. Vahvista saavutuksia ja tuota lisää muutosta. Älä tyydy ensimmäisiin menestyksiin, vaan jatka eteenpäin entistä kiivaammin.
8. Juurruta uudet tavat kulttuuriin. Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne jäävät käyttöön. (Kotter 1996, 21; Kotter & Rathgeber 2012, 125–127.)

Kotterin kahdeksan portaan malli on yhteenveto muutoksen toteutusvaiheista, jonka neljä ensimmäistä vaihetta auttavat tutun ja turvallisen nykytilan purkamisessa, kun taas viidennestä vaiheesta eteenpäin uusia toimintatapoja otetaan käyttöön ja juurrutetaan ne yrityksen kulttuuriin. Usein ihmiset ja johtajat jättävät vaiheita väliin, jotta tuloksia saataisiin nopeammin. Jokaisen vaiheen huolellinen läpikäyminen on kuitenkin todella tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta, jotta muutos etenee luonnollisella tavalla ja muutoshaluttomuutta voidaan vähentää. (Kotter 1997, 19–21.)

Kirsti ja Matti Ylikoski (2009, 70–73) painottavat muutoksen inhimillistä ulottuvuutta myös muutosjohtamisessa ja osoittavatkin kolme henkilöstön huomioivaa perustehtävää muutosjohtajalle. Ensimmäinen muutosjohtajan perustehtävä on toiminnan ja asioiden johtamisen sekä muutoksen inhimillisen ulottuvuuden johtamisen yhteensovittaminen. Muutosjohtamisessa ei voi keskittyä ainoastaan toiseen näistä, vaan on toteutettava ratkaisuja, jotka huomioivat molemmat ääripäät. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70–71; Jones, Aguirre & Calderone 2004.) Toinen muutosjohtajan perustehtävä Ylikoskien mukaan on henkilöstön tunteminen ja sitä kautta yksilöiden tunnereaktioiden tunnistaminen ja aktiivinen toiminta tunteiden kohtaamiseksi. Muutos herättää henkilöstössä aina tunteita, niin positiivisia kuin negatiivisia, jotka voivat hämmentää muutosjohtajaa. Tunteita on käsiteltävä ja hallittava niiden ilmetessä, jotta ne eivät kasaudu ja purkaudu myöhemmin hallitsemattomasti. Kolmas perustehtävä on henkinen läsnäolo työyhteisössä, mikä tarkoittaa, että henkilöstön on koettava esimiehen olevan tukena muutoksessa ja että hän on tavoitettavissa. (Ylikoski & Ylikoski

2009, 70–73.) Vaikka esimiehet ovat usein kiireisiä työssään, on aikaa riitettävä myös muutoksen keskellä oleville alaisille. Esimiehen tehtävä on kuunnella kiirehtimättä, sillä kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus on työntekijälle arvokas muutostilanteen aiheuttamasta kriisistä selviämiseksi. (Pondeva 2010, 27–29.)

4.4 Muutoksen inhimillisuus ja muutosvastarinta

Arikoski ja Sallinen (2007, 41) kertovat työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Pekka Huuhtasen sanoneen, että asioiden johtaminen muutoksissa on johtohenkilöillä hyvin hallussa, mutta ihmisten johtaminen on hankalaa. Asioita voidaan suunnitella paperilla täydellisesti toimiviksi, mutta suunnitelmien toteuttaminen epäonnistuu, kun muutoksen todellisten toteuttajien, työntekijöiden, inhimillisiä puolia ei osata ottaa huomioon. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)

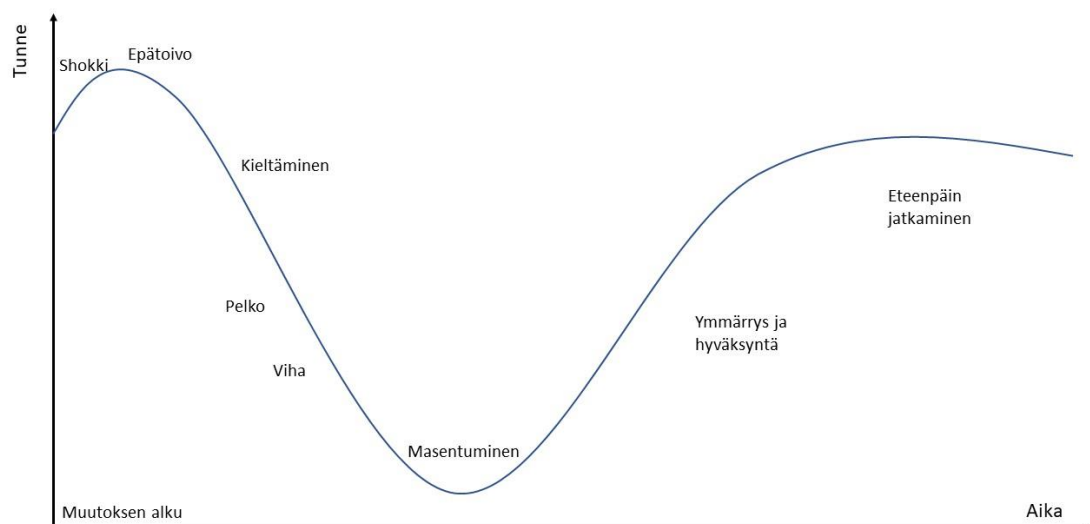
”Organisaatioon kuuluvat ihmiset toteuttavat muutoksen omalla toiminnallaan”, toteavat Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2014, 94). Muutos on sopeutumisen ja oppimisen prosessi, jossa on annettava tilaa yksilön tulkinnoille, asenteille ja tunteille. Johdon lisäksi jokainen organisaation jäsen osallistuu toiminnallaan ja tulkinnoillaan muutoksen johtamiseen, minkä takia johdon rooli tulisi olla enemmän muutoksen mahdollistaja ja innoittaja, kuin muutoksen kontrolloija. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 94.) Muutos koettelee yksilön peruskokemusta ja tunne maailmaa, mikä on otettava huomioon muutosta ja ihmisiä johtaessa (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17). Osaamista ja innovaatioita korostavassa nyky-yhteiskunnassa henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tästä huolimatta työntekijät eivät aina koe saavansa arvostusta itselleen ja työlleen. Johdon ja esimiesten tulisi keskittyä asioiden johtamisen sijaan ihmisten, heidän energiansa ja intonsa johtamiseen, sillä sitoutuneesti ja innolla työtään tekevät ihmiset saavat aikaan halutut tulokset. Ilman johdettavaa henkilöstöä ei ole johtajia eikä yrityksellä ole tarjottavaa asiakkaalle. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 95, 218.)

Muutosprosessia voidaan kuvata työntekijän näkökulmasta elinkaarimallin avulla, joka on esitelty kuviossa 3. Viiteen vaiheeseen jaettu muutuskäyrä auttaa esimiestä ymmärtämään yksilön käyttäytymistä muutosprosessin eri vaiheissa ja ennakoimaan

muutosjohtamisen tarpeita. (Pirinen 2014, 38.) Muutoskäyrässä kuvatut viisi vaihetta Pirisen (2014, 38–39) mukaan ovat

1. shokki, epätoivo ja kieltäminen
2. pelko ja viha
3. masentuminen
4. ymmärrys ja hyväksyntä
5. eteenpäin jatkaminen.

Muutoskäyrä mallintaa ihmiselle tyypillistä käyttäytymistä erilaisissa muutostilanteissa, mutta on kuitenkin muistettava, että jokainen ihminen on oma yksilönsä, eikä koe kriisitilanteita samalla tavalla. Kaikki eivät käy läpi jokaista muutoskäyrän vaihetta, eikä kaikkiin vaiheisiin reagoida samalla tavalla. (Pirinen 2014, 38.)



Kuvio 3. Muutoskäyrä (Pirinen 2014, 39, muokattu; alkup. kuvio Kubler-Ross 1969)

Muutoskäyrän ensimmäinen vaihe käsittelee ajankohtaa, jolloin yksilö saa tiedon muutoksesta. Suuret muutokset, kuten tieto työn menettämisestä tai yrityksen myymisestä, voivat pahimmillaan aiheuttaa jopa shokkitilan, jota usein seuraa asian kieltäminen. Tällöin yksilö keskittyy pohtimaan mennyttä ja usein näkee menneen hyvin positiivisena. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 36, 45.) Seurauksena syntyy pohdintaa: miksi pitäisi muuttua, kun asiat ovat oikein hyvin? Muutoskäyrän toisessa vaiheessa syntyy pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Työntekijä saattaa pohtia, miten hän

tulee pärjäämään muutoksessa ja sen jälkeen. Mikäli työntekijä ei kykene näkemään muutoksessa mitään positiivista, vihan tunne voi saada vallan. Vihan taustalla voi olla pettymystä esimiestä kohtaan sekä ulkopuolelle jäämisen kokemuksia, mikäli työntekijä kokee, ettei saa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Vihan ja pelon kasaantuessa ihminen alkaa ylikorostaa menneen positiivisuutta ja kaivata niin sanottuja vanhoja hyviä aikoja. Kaipauksen kasaantuessa jotkut työntekijät päätyvät muutuskäyrän pohjalle ja masentuvat. Tällöin ihminen lamaantuu eikä pysty suoriutumaan työtehtävistään. Esimieheltä masentumisen vaihe vaatii ymmärrystä ja keskusteluvalmiutta. Työtehtävien pilkkominen ja tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin voivat helpottaa masennusvaiheessa olevan työntekijän taakkaa. (Pirinen 2014, 42–55.) Työntekijä pääsee siirtymään muutuskäyrän neljänteen vaiheeseen, kun hän ymmärtää muutoksen väistämättömyyden. Tässä vaiheessa työntekijä lähtee vähitellen nousemaan muutuskäyrällä kohti huippua. Esimiehen tulee tässä vaiheessa kannustaa työntekijää jatkamaan samaan suuntaan. Muutoksen elinkaaren loppupuolella on tärkeää arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa muutoksen onnistumista. Asiat ovat kuitenkin uusia vielä pitkään, joten tulevaisuuden kannalta oleellisinta on, että yksilö kokee jatkon turvallisena ja luotettavana itsensä kannalta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66–68.)

Tunteille on tärkeä antaa aikaa, ja hankalatkin tunteet on käsiteltävä, jotta prosessissa voi siirtyä eteenpäin. Käsittelemättömät tunteet ilmenevät usein ahdistuksena ja katkeruutena, mikä taas vie yksilön energiaa ja voimavaroja muutoksen käsittelemisestä. Useissa organisaatioissa on ongelmana avoimuuden puuttuminen työyhteisön kulttuurista. (Arikoski & Sallinen 2007, 43.) Tunteiden käsittely vaatii aitoa keskustelua ja sallivan ilmapiirin työyhteisössä ja kielteisetkin tunteet on hyväksyttävä, jotta kukaan ei jää tunteineen yksin (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 58).

Muutosvastarinta

Ihminen ei usein siedä poikkeavuuksia tavallisesta. Uusille asioille on helppo sanoa ei vedoten siihen, että näin on tehty ennenkin. Ihminen ei muutu, ellei ole pakko, eikä hyväksi todetusta haluta luopua. (Turunen 2009, 9.) Muutosvastarinta on luonnollinen osa jokaista muutosprosessia. Muutosvastarinnalle on monia syitä ja ihmiset osoittavat vastarintaa eri tavoin. Toiset tuovat mielipiteitään esille äänekkäästi, joskus jopa aggressiivisesti, kun taas toiset voivat osoittaa hiljaista välinpitämättömyyttä

muutosta kohtaan. (Pirinen 2014, 97–98.) Muutoksen vastustusta ei voida poistaa täysin, mutta sitä voidaan hallita ja kääntää positiiviseksi voimavaraksi (Ponteva 2012, 20).

Muutostilanteesta tiedottaessaan johto on usein jo käynyt muutuskäyrän (kuvio 3) eri vaiheet läpi. Muutoksen luonteesta riippuen johto on saattanut kokea myös ne pelon ja surun tunteet, jotka ovat osa inhimillistä reaktiota muutosta kohtaan. Tällöin saatetaan helposti unohtaa, että henkilöstö ei ole saanut vielä mahdollisuutta kokea muutoksen aiheuttamia tunneskaaloja, ja vaaditaan kypsää suhtautumista muutokseen sekä iloa tulevaisuutta kohtaan. Varsinkin suuren mittakaavan muutokset vaativat aikaa asioiden ja tunteiden työstämiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–42.)

Muutosvastarintaa ei koskaan synny ilman hyvää syytä, ja usein syy löytyy pelosta: ihminen pelkää muutoksen vaikutusta omaan asemaan tai koko yhteisöön ja reagoi siihen. Kuuntelu ja keskustelu ovat avainasemassa muutosvastarinnan poistamisessa. (Ponteva 2012, 20.) Muutosvastarinnan ilmetessä tiedetään, että jotain on vialla ja avoimen kommunikaation avulla esimies voi selvittää, mitä se jokin on. Esimiehen vilpittön halu auttaa ja tukea työntekijöitä muutoksessa vähentää muutosvastarintaa ja auttaa työyhteisöä selviämään muutoksessa. (Pirinen 2014, 98.)

4.5 Muutosviestintä

Muutoksen läpiviemiseksi on hyvin olennaista kiinnittää huomiota sisällöltään selkeään, informatiiviseen ja totuudenmukaiseen viestintään (Stenvall & Virtanen 2007, 72). Viestintä saa usein muutosprosessin aikana eniten kritiikkiä osakseen ja usein henkilöstö kokeekin, ettei informaatiota saada tarpeeksi muutoksen aikana tai viestintä ei ole avointa (Pirinen 2014, 116).

Muutosviestintä on osa strategista viestintää, jonka tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tavoitteet. Vaikka muutosviestintä käsitetään usein omana viestinnän lajinaan, tulisi siihen suhtautua kuten mihin tahansa päivittäiseen viestintään, sillä onhan muutos nykyään osa yrityksen kuin yrityksen arkea. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20) Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat viestinnän tehostamista. Muutostilanteissa informaation määrä usein kasvaa, mikä joh-

taa siihen, että kaikesta uudesta tiedosta halutaan viestiä koko henkilöstölle mahdollisimman paljon. Tällöin on vaarana jopa liiallinen informaation tulva, josta työntekijän on hankala poimia itselle tärkeä tieto. Johdon ja esimiesten onkin osattava suunnitella viestintä niin, että se on selkokielistä, oikein ajoitettua ja kohdentuu selkeästi niille kohderyhmille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat. (Pirinen 2014, 117–122.)

Koska yritysosto on strateginen muutos ja muutosviestintä osa strategista viestintää, voidaan viestinnän toteutukseen soveltaa strategisen työyhteisöviestinnän mallia (kuvio 4). Malli jakaa viestinnän neljään osa-alueeseen, jotka ovat johdettu keskustelu, selkeä tiedottaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen ja vastuullinen dialogi. (Juholin 2107, 244.)



Kuvio 4. Strategisen työyhteisöviestinnän malli (Juholin 2017, 122, muokattu)

Johdetun keskustelun tarkoitus on auttaa ymmärtämään strategiaa ja toimimaan sen mukaisesti. Isot ja merkitykselliset asiat vaativat johdettua yhteistä keskustelua, sillä minkä tahansa suunnitelman toteuttamisessa on olennaista, että toteuttajien, toisin sanoen henkilöstön, mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan ja suunnitelmia hiotaan. Keskustelun avulla osallistujat kokevat voivansa vaikuttaa, mikä tekee työstä ja muutoksesta merkityksellistä. Selkeällä tiedottamisella tarkoitetaan tiedon tuottamista ja

viestimistä sovitulla ja suunnitellulla tavalla. Olennaista on, että viestin sisältö pysyy samana ja täydentävää tietoa tarjotaan tasaisin väliajoin. Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeää muutosviestinnän onnistumisen kannalta. Kun työyhteisön ilmapiiri on avoin ja yhteisöllisyyden tunne on vahva, on muutoksesta keskusteleminen helpompaa ja viestintä vuorovaikutteista. Yhteisöllinen vahvuus luo myös turvallisuuden tunnetta epäonnistumisten käsittelyssä, kun yksilöitä ei syyllistetä, vaan epäonnistumiset ja haasteet kohdataan tiiminä. Vastuullisella dialogilla tarkoitetaan oikeuksia ja velvollisuuksia kommunikoida ja vuorovaikuttaa työyhteisössä. Dialogi antaa kaikille kiinnostuneille mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan koskien organisaatiota ja muutosta. Dialogille ominaista on vastavuoroisuus puhumisen ja aktiivisen kuuntelemisen välillä. Tunteiden näyttäminen on sallittua ja kaikki erilaiset näkemykset otetaan huomioon vähättelemättä, eikä kritiikkiä tai kyseenalaistamista nähdä vastarintana, vaan voimavarana. Dialogin avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan ja parhaimmillaan eri näkemysten pohjalta syntyy parempia päätöksiä muutoksen suhteen. (Juholin 2017, 122–127.)

Viestintään kohdistuu kovasti odotuksia. Esimiehen tulee pystyä vastaamaan näihin odotuksiin, mikäli muutos halutaan viedä kunniakkaasti päätökseen. Viestintä vaikuttaa merkittävästi organisaation menestymiseen, sillä sen tuloksena syntyy ymmärrys organisaation toiminnallisista haasteista ja tavoitteista. Viestinnän on oltava vuorovaikutteista, sillä tutkimusten mukaan dialoginen viestintä tuottaa parhaiten tuloksia. Sen avulla luodaan merkityksiä muutoshankkeen kokemuksista ja työntekijät työstävät omaa ymmärrystään muutoshankkeesta, sen tavoitteista ja tuloksista. Muutoshankkeen aikana viestinnän on oltava jatkuvaa ja ennen kaikkea samanaikaista. Viestintä on aloitettava aina jo muutoshankkeen alkuvaiheessa ja asioista on tiedotettava aktiivisesti ja ajantasaisesti muutoksen loppuun saakka. Näiden asioiden lisäksi on syytä pohtia asioiden esittämistapaa: muutoshankkeesta tulee kertoa totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä myönteisiä että kielteisiä asioita painottaen. Positiivisten asioiden viestiminen luo vastaanottavaisen tunnelman, jonka jälkeen negatiivisempienkin asioiden kertominen ja vastaanottaminen on helpompaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 72–75.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja esitetään vastaukset tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelma on ”Muutosjohtamisen onnistuminen”.

Tutkimuskysymykset ovat

- Millainen henkilöstön asema ja vaikutusmahdollisuudet ovat olleet muutoksen aikana?
- Mitä kehitettävää yrityksen muutosjohtamisessa on?
- Onko henkilöstö tyytyväinen muutokseen?

Kysely lähetettiin 92 henkilölle, joista 49 vastasi siihen. Näin ollen vastausprosentiksi saadaan 53,3 %, minkä takia tutkimustuloksiin tulee suhtautua varauksella. Kyselyyn saadut vastaukset esitetään tutkimuskysymyksittäin. Kysymykset eivät siis välttämättä ole siinä järjestyksessä, missä ne on kyselyssä esitetty, vaan kysymykset on jaoteltu sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen ne antavat vastauksia. Kysymykset on esitetty kyselyn mukaisessa järjestyksessä liitteessä 2.

Vastaukset esitetään sekä kappalemäärin että prosentein. Kysymyksissä, joissa vastaajille on annettu arvioitavaksi väittämiä asteikolla ”Täysin eri mieltä” – ”Täysin samaa mieltä”, vastaukset on esitelty taulukoissa siten, että ylempi luku kertoo vastausten määrän ja alempi suluissa oleva luku vastauksen prosentuaalisen määrän. Arviointiasteikkokysymyksissä on esitetty myös vastausten keskiarvo asteikolla 1–5, jolloin 1 on ”Täysin eri mieltä” ja 5 on ”Täysin samaa mieltä”. Avoimet kysymykset käsiteltiin siten, että vastaukset jaoteltiin teemoittain, jonka jälkeen teemoista muodostettiin taulukko prosenttilukuineen. Niistä avoimista kysymyksistä, jotka saivat vain muutaman vastauksen, ei ole muodostettu taulukkoa, vaan vastaukset on avattu sanallisesti. Tarkat vastaukset avoimiin kysymyksiin on toimitettu toimeksiantajalle alkuperäisessä muodossaan. Taulukoiden prosenttiluvut on pyöristetty kokonaisluvuiksi, sillä Kanasen (2011, 75) mukaan liiketaloudellisissa tutkimuksissa prosenttien desimaaleilla ei ole käytännön merkitystä. Pyöristyksestä johtuen joissakin tapauksissa kokonaisprosentti voi olla yli tai alle sadan, mutta jotta tulosten lukeminen olisi helpompaa, on taulukoiden kokonaisprosentiksi ilmoitettu sata.

5.1 Henkilöstö muutoksessa

Henkilöstön roolilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstön konkreettisen työroolin lisäksi henkilöstön asemaa muutoksessa ja esimerkiksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia muutoksen toteutukseen. Kokonaiskuvan selvittämiseksi henkilöstöltä kysyttiin taustatietoja työrooliin liittyen sekä arvioita omasta asemasta ja vaikutusmahdollisuuksista.

Taustatiedoksi henkilöstöltä kysyttiin heidän tehtävänimikettään, toimialuettaan ja yritystä, jossa he työskentelivät yritysostojen julkistamisen aikaan. Tehtävänimikkeenä kertoi 40 vastaajaa (taulukko 2), joista suurimmat tehtävänimikeryhmät olivat henkilöstökonsultit (45 %) sekä yhteyspäälliköt ja myyjät (30 %). Yhteyspäälliköt ja myyjät on käsitelty yhtenä ryhmänä, koska Smile Henkilöstöpalveluissa kaikki myyjät käyttävät virallisesti nimikettä yhteyspäällikkö. Aluepäälliköitä oli vastaajien joukossa 5 henkilöä (13 %). Lisäksi vastaajien joukossa oli harjoittelija, toimialajohtaja, järjestelmäasiantuntija, asiantuntija ja toimistotyöntekijä, joiden prosentuaalinen osuus vastaajien määrästä on 3 % kullakin.

Taulukko 2. Vastaajien tehtävänimikkeet

	N	40 %
Henkilöstökonsultti	18	45
Yhteyspäällikkö	12	30
Aluejohtaja	5	13
Toimialajohtaja	1	3
Harjoittelija	1	3
Järjestelmäasiantuntija	1	3
Asiantuntija	1	3
Toimistotyöntekijä	1	3
Yhteensä	40	100

Toimialuetta kysyttäessä vastaajille annettiin vastausvaihtoehdoiksi pääkaupunkiseutu, Itä-Suomi, Keski-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjois-Suomi ja ”Toimialueeni sisältää

useamman alueen” (taulukko 3). Kysymykseen vastasi 48 henkilöä, joista noin kolmasosa (35 %) työskentelee Länsi-Suomessa. Pääkaupunkiseudulla työskentelee hieman alle kolmasosa (29 %) ja Itä-Suomessa, Keski-Suomessa sekä Pohjois-Suomessa kussakin 8 prosenttia vastaajista. Useammalla alueella työskenteleviä on 10 prosenttia vastaajista.

Taulukko 3. Vastaajien toimialueet

	N	48 %
Pääkaupunkiseutu	14	29
Itä-Suomi	4	8
Länsi-Suomi	17	35
Keski-Suomi	4	8
Pohjois-Suomi	4	8
Toimialueeni sisältää useamman alueen	5	10
Yhteensä	48	100

Kyselyyn vastanneista lähes puolet (47 %) kertoi työskennelleensä yritysostojen julkistamishetkellä Banssi Henkilöstöpalveluissa (Taulukko 4). Ostavassa yrityksessä eli Smile Henkilöstöpalveluissa työskenteli hieman yli kolmasosa (35 %) ja Job Services One:ssa työskenteli 8 prosenttia vastaajista. Kymmenesosa (10 %) vastaajista ilmoittaa tulleen taloon yritysostojen jälkeen.

Taulukko 4. Yritykset, joissa vastaajat työskentelivät ennen yritysostoja

	N	49 %
Smile Henkilöstöpalveluissa	17	35
Banssi Henkilöstöpalveluissa	23	47
Job Services One:ssa	4	8
Tulin taloon yritysoston jälkeen	5	10
Yhteensä	49	100,0

Muutos aiheuttaa eri ihmisissä erilaisia tunteita, ja koska opinnäytetyökin käsittelee muutosjohtamisen ohella muutoksen inhimillistä ulottuvuutta, kysyttiin henkilöstöltä arviota heidän tuntemuksistaan hetkellä, kun he kuulivat yritysostoista (taulukko 5). Vastaajat saivat verrata valmiiksi annettuja yleisiä muutoksen aiheuttamia tunteita heidän omiin tunteisiinsa asteikolla ”Täysin eri mieltä” – ”Täysin samaa mieltä”. Lisäksi vastaajille annettiin avoimella kysymyksellä mahdollisuus kertoa muita yritysos-
ton aiheuttamia tunteita, joita listassa ei ole mainittu.

Taulukko 5. Arvioita yritysos-
tohetkellä esiintyneistä tunteista

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	N (%)	Keskiarvo
Yllättynyt	4 (9)	16 (35)	3 (7)	16 (35)	7 (15)	46 (100)	3,1
Hämmmentynyt	10 (22)	12 (26)	3 (7)	16 (35)	5 (11)	46 (100)	2,9
Positiivinen	1 (2)	6 (13)	13 (28)	18 (38)	9 (19)	47 (100)	3,6
Vihainen	28 (61)	9 (20)	5 (11)	4 (9)	0 (0)	46 (100)	1,7
Innostunut	1 (2)	4 (9)	10 (21)	24 (51)	8 (17)	47 (100)	3,7
Neutraali	5 (11)	9 (20)	13 (28)	14 (30)	5 (11)	46 (100)	3,1
Välinpitämätön	27 (59)	10 (22)	7 (15)	1 (2)	1 (2)	46 (100)	1,7
Pelokas	23 (50)	7 (15)	6 (13)	10 (22)	0 (0)	46 (100)	2,1

Tunteita arvioitaessa vastausten keskiarvot sijoittuvat asteikolla 1–5 pääsääntöisesti melko lähelle asteikon keskiarvoa 3. Esimerkiksi tunteet neutraali, keskiarvo 3,1 ja hämmmentynyt, keskiarvo 2,9, jakoivat mielipiteet melko tasaisesti koko asteikolle. Myös vastaukset yllättyneisyyden tunteeseen ovat keskiarvoltaan 3,1, mutta vastauk-
set painottuvat vaihtoehtoihin jokseenkin eri mieltä (35 %) ja jokseenkin samaa

mieltä (35 %). Vihan tunnetta ei juurikaan koettu, sillä lähes kaksi kolmasosaa (61 %) vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Muutos ei juurikaan herättänyt välinpitämättömyyttä, sillä yli puolet (59 %) vastaajista vastasi väittämään ”Täysin eri mieltä”. Yritysojien julkistaminen herätti jopa hieman innostusta, sillä noin puolet vastaajista kertoi innostuksesta kysyttäessä olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Pelokkuuden tunnetta arvioitaessa puolet vastaajista (50 %) sanoi olevansa täysin eri mieltä, mutta lähes neljäsosa (22 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä.

Koska ostavan ja ostettavien yritysten henkilöstö on lähtökohtaisesti muutoksessa hieman eri tilanteissa, haluttiin tietää, onko taulukossa 5 mainittujen tunteiden arvioissa eroja sen mukaan, missä yrityksessä vastaajat ovat aiemmin työskennelleet. Suurimmat erot löytyivät tunteista yllättyneisyys ja hämmäntynyt (taulukko 6).

Taulukko 6. Yllättyneisyyden määrä eri yritysten välillä

	Smile Henkilöstö- palveluissa N=16 %	Banssi Henkilöstö- palveluissa N=22 %	Job Services One:ssa N=4 %	Tulin taloon yritysojien jälkeen N=4 %
Yllättyneisyys				
Täysin eri mieltä	13	0	0	50
Jokseenkin eri mieltä	50	27	25	25
En osaa sanoa	13	0	0	25
Jokseenkin samaa mieltä	25	45	50	0
Täysin samaa mieltä	0	27	25	0
Yhteensä	100	100	100	100
Keskiarvo	2,5	3,7	3,8	1,8

Taulukon 6 mukaan yllättyneisyyttä arvioitaessa Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstön vastausten keskiarvo jää hieman alle arviointiasteikon keskiarvon, eli vastaukset painottuvat hieman erimielisyyden puolelle. Puolet Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä vastasi väittämään olevansa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä yllättyneisyyden kanssa oli yli kymmenesosa (13 %) Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä. Kuitenkin neljäsosa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Banssi

Henkilöstöpalveluissa työskennelleiden vastausten keskiarvo sen sijaan nousee arviointiasteikon keskiarvon yläpuolelle. Lähes puolet Banssi Henkilöstöpalveluiden henkilöstöstä sanoo olevansa jokseenkin samaa mieltä yllättyneisyyttä arvioitaessa ja hieman yli neljäsosa (27 %) kertoo olevansa täysin samaa mieltä. Myös hieman yli neljäsosa (27 %) kertoo olevansa jokseenkin eri mieltä. Kukaan Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä tai ei osaa sanoa kantaansa. Myös Job Services One -yrityksessä oltiin hieman yllättyneitä yritysostouutisista. Puolet vastaajista sanoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas neljäsosa (25 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Myös jokseenkin eri mieltä oli neljäsosa vastaajista (25 %).

Taulukossa 7 on esitelty arviot hämmentyneisyydestä yrityksittäin yritysostoista kuulemisen hetkellä. Smile Henkilöstöpalveluissa hämmentyneisyyden määrä oli pienempi kuin Banssi Henkilöstöpalveluissa ja Job Services One:ssa.

Taulukko 7. Hämmentyneisyyden määrä eri yritysten välillä

	Smile Henkilöstö- palveluissa N=16	Banssi Henkilöstö- palveluissa N=22	Job Services One:ssa N=4	Tulin taloon yritystoston jälkeen N=4
Hämmmentynyt	%	%	%	%
Täysin eri mieltä	38	5	25	50
Jokseenkin eri mieltä	44	18	0	25
En osaa sanoa	0	9	0	25
Jokseenkin samaa mieltä	19	50	50	0
Täysin samaa mieltä	0	18	25	0
Yhteensä	100	100	100	100
Keskiarvo	2	3,6	3,5	1,8

Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä lähes puolet (44 %) sanoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, ja yli kolmasosa (38 %) sanoi olevansa täysin eri mieltä. Noin viidesosa (19 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Kysymykseen vastanneesta Banssi Henkilöstöpalveluiden henkilöstöstä puolet (50 %) oli jokseenkin samaa mieltä, kuten myös Job Services One:ssa työskennelleistä. Hieman alle viidesosa (18

%) Banssi Henkilöstöpalveluista vastasi olevansa täysin samaa mieltä, ja saman verran vastaajia sanoi olevansa jokseenkin eri mieltä. Myös täysin eri mieltä olevia löytyi (5 %). Job Services One:ssa Työskennelleistä neljäsosa (25 %) sanoi olevansa täysin samaa mieltä ja vastaavasti neljäsosa (25 %) sanoi olevansa täysin eri mieltä.

Avoimella kysymyksellä ”Mikäli koit muita fiiliksiä, joita ei edellisessä kysymyksessä ole mainittu, mainitse ne tässä” pyrittiin saada tietoon muita mahdollisia muutoksen herättämiä tunteita. Noin joka kymmenes vastaaja (12 %) antoi vastauksen avoimeen kysymykseen, joista kaksi kertoi muutoksen herättäneen odottavia tunteita. Eräs vastaaja, joka kertoi tulleen taloon muutoksen jälkeen, oli sitä mieltä, että on mahdollista, kun muutos tapahtuu, mutta samalla oma rooli on epäselvä, mikä herättää hieman pelokkuutta. Myös negatiivisia tunteita löytyi annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta. Eräs vastaaja kertoi olleensa turhautunut ja epäileväinen, kun taas toinen kertoi yritysstouutusten ärsyttäneen.

Henkilöstön asemaa muutoksessa arvioitiin väittämien avulla asteikolla ”Täysin eri mieltä” – ”Täysin samaa mieltä” (Taulukko 8). Vastausten keskiarvot ovat jokaisessa väittämässä melko lähellä arviointiasteikon 1–5 keskiarvoa 3.

Taulukko 8. Väittämiä muutoksen syiden ja seurausten viestinnästä.

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	Yhteensä (%)	Keskiarvo
Muutokseen johtaneet syyt perusteltiin minulle hyvin.	5 (10)	14 (29)	4 (8)	18 (38)	7 (15)	48 (100)	3,2
Minulle kerrottiin, mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan.	6 (13)	12 (25)	5 (10)	18 (38)	7 (15)	48 (100)	3,2
Minulle kerrottiin, miten muutos vaikuttaa omaan työhöni/työskentelyyni.	9 (19)	12 (25)	5 (10)	18 (38)	4 (8)	48 (100)	2,9

Väittämän ”Muutokseen johtaneet syyt perusteltiin minulle hyvin.” keskiarvo 3,2 nousee hieman asteikon keskiarvon yläpuolelle. Lähes 40 prosenttia (38 %) vastaa- jista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas hieman alle kolmasosa (29 %) kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä. Väittämän ”Minulle kerrottiin, mitä hyö- tyä muutoksesta tulee olemaan.” vastaukset ovat hyvin samanlaiset, kuin edellisen väittämän. Vastausten keskiarvo on 3,2, ja jokseenkin samaa mieltä kertoi tässäkin väittämässä olevansa lähes 40 prosenttia vastaajista (38 %). Neljäsosa (25 %) vastasi väittämään ”Jokseenkin eri mieltä.” Myös väittämän ”Minulle kerrottiin, miten muu- tos vaikuttaa omaan työhöni/työskentelyyni.” keskiarvo 2,9 on hyvin lähellä arviointi- asteikon keskiarvoa 3 jääden kuitenkin hieman sen alapuolelle. Lähes 40 prosenttia (38 %) vastaajista on tämänkin väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, mutta nel- jäsosa (25 %) on jokseenkin eri mieltä ja lähes viidesosa (19 %) täysin eri mieltä.

Henkilöstön aseman syvemmäksi tarkasteluksi taulukon 8 väittämät ristiintaulukoitiin vastaajien entisen yrityksen mukaan. Väittämästä ”Minulle kerrottiin, mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan” löytyi suurempia eroja vastausten välillä, toisin kuin kahdessa muussa väittämässä. Väittämän ”Minulle kerrottiin, mitä hyötyä muutok- sesta tulee olemaan” vastaukset on esitelty yrityksittäin taulukossa 9.

Taulukko 9. Muutoksen hyödyistä viestiminen yrityksittäin

Minulle kerrottiin, mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan.	Smile Henkilöstö- palveluissa N=17 %	Banssi Henkilöstö- palveluissa N=23 %	Job Services One:ssa N=4 %	Tulin taloon yrityksoston jälkeen N=4 %
Täysin eri mieltä	6	21	0	0
Jokseenkin eri mieltä	18	39	0	0
En osaa sanoa	6	9	0	50
Jokseenkin samaa mieltä	41	30	75	25
Täysin samaa mieltä	29	0	25	25
Yhteensä	100	100	100	100
Keskiarvo	3,7	2,5	4,3	3,8

Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä alle puolet (41 %) kertoi olevansa jok- seenkin samaa mieltä siitä, että muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu heille. Hie- man alle kolmasosa (29 %) sanoi olevansa täysin samaa mieltä. Alle viidesosa (18 %)

Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä oli jokseenkin eri mieltä asiasta, ja pieni osa (6 %) oli täysin eri mieltä. Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä sen sijaan yli kolmasosa oli jokseenkin eri mieltä siitä, että muutokset hyödyt on viestitty heille. Tämän lisäksi noin joka viides kysymykseen vastannut Banssi Henkilöstöpalveluiden työntekijä oli täysin eri mieltä hyötyjen viestinnästä. Noin kolmasosa (30 %) oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Job Services One -yrityksessä koettiin, että muutoksen hyödyt on viestitty melko hyvin. Kolme neljäsosaa (75 %) kysymykseen vastanneista Job Services Onen työntekijöistä oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja neljäsosa (25 %) täysin samaa mieltä.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia arvoitiin taulukon 10 väittämillä. Vastaukset painottuivat pääasiassa arviointiasteikon keskiarvon alapuolelle, mutta on otettava huomioon, että ”En osaa sanoa” -vastauksia on melko paljon.

Taulukko 10. Väittämiä henkilöstön asemasta muutoksessa

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	N (%)	Keskiarvo
Mielipiteitäni muutoksen suhteen kuunneltiin.	8 (17%)	12 (25)	17 (35)	8 (17)	3 (6)	48 (100)	2,7
Koin saavani vaikuttaa muutokseen.	19 (40)	9 (19)	11 (23)	7 (15)	2 (4)	48 (100)	2,3
Olen tyytyväinen rooliini muutoksen aikana.	1 (2)	10 (21)	21 (44)	10 (21)	6 (13)	48 (100)	3,2
Olen vastustanut muutosta.	27 (56)	9 (19)	8 (17)	2 (4)	2 (4)	48 (100)	1,8

Väittämän ”Mielipiteitäni muutoksen suhteen kuunneltiin” vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli lähes viidesosa (17 %). Neljäsosa (25 %) vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, kun taas lähes viidesosa (17 %) oli täysin eri mieltä. Yli kolmasosa (35 %) vastasi ”En osaa sanoa”. ”Koin saavani vaikuttaa muutokseen”- väittämän vastausten keskiarvo laski arvoon 2,3 alle arviointiasteikon keskiarvon, sillä 40 prosenttia vastaajista oli väittämän

kanssa täysin eri mieltä ja lähes viidesosa (19 %) oli jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli alle viidesosa (16 %). Lähes neljäsosa (23 %) valitsi vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Väittämässä ”Olen tyytyväinen rooliini muutoksen aikana” keskiarvo 3,2 sijoittuu hyvin lähelle arviointiasteikon keskiarvoa. Noin joka viides vastaaja (21 %) oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Lähes puolet (44 %) ei osannut ottaa kantaa. Muutosvastarinnan ilmenemistä pyrittiin arvioimaan väittämällä ”Olen vastustanut muutosta”, jonka vastausten keskiarvo oli 1,8 asteikolla 1–5. Yli puolet (56 %) vastasi olevansa täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli hieman alle viidesosa (19 %) ja 17 prosenttia vastaajista ei osannut kertoa mielipidettään. Vastausvaihtoehdot ”Jokseenkin samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä” saivat kumpikin 4 % vastauksista.

Koska ostavan ja ostettavien yritysten henkilöstöllä saattaa olla erilaisia näkemyksiä muutoksesta, haluttiin ristiintaulukoinnin avulla selvittää, onko henkilöstön asemassa ja vaikutusmahdollisuuksissa muutoksen aikana eroja sen mukaan, missä yrityksessä he ovat ostojen julkistamishetkellä työskennelleet. Taulukon 10 väittämien vastauksia tarkasteltiin ristiintaulukoimalla väittämät yrityksittäin, mutta kaikkien väittämien vastauksissa ei ollut niin suuria eroja, että niitä olisi tarkoituksenmukaista käsitellä omana taulukkonaan. Väittämässä ”Koin saavani vaikuttaa muutokseen” löytyi eroja Smile Henkilöstöpalveluissa ja Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleiden välillä (taulukko 11).

Taulukko 11. Kokemukset vaikutusmahdollisuuksista yrityksittäin

	Smile Henkilöstö- palveluissa N=17 %	Banssi Henkilöstö- palveluissa N=23 %	Job Services One:ssa N=4 %	Tulin taloon yrityksoston jälkeen N=4 %
Täysin eri mieltä	29	61	0	0
Jokseenkin eri mieltä	18	26	0	0
En osaa sanoa	29	4	50	75
Jokseenkin samaa mieltä	18	9	50	0
Täysin samaa mieltä	6	0	0	25
Yhteensä	100	100	100	100
Keskiarvo	2,5	1,6	3,5	3,5

Lähes kaksi kolmasosaa (61 %) Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä koki, etteivät he ole saaneet vaikuttaa muutokseen ja vastasivat väittämään olevansa täysin eri mieltä, kun taas Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä hieman alle kolmasosa (29 %) vastasi väittämään samoin. Yli neljäsosa (26 %) Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja vastaavasti Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä jokseenkin eri mieltä oli noin viidesosa (18 %). Kukaan Banssi Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä, mutta lähes kymmenesosa vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleistä noin viidesosa (18 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja pieni osa (6 %) täysin samaa mieltä. Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstöstä lähes kolmasosa ei osannut ottaa kantaa väittämään, kun taas Banssi Henkilöstöpalveluiden henkilöstöstä vain 4 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”.

Muutoksen vaikutuksia toimihenkilöiden jokapäiväiseen työhön arvioitiin kysymällä, vaikuttiko muutos työhön positiivisesti, negatiivisesti vai ei mitenkään (taulukko 12). Kysymykseen vastasivat lähes kaikki vastaajat (98 %).

Taulukko 12. Muutoksen vaikutus työhön

	N	49 %
Positiivisesti, millä tavoin?	18	38
Negatiivisesti, millä tavoin?	11	23
Ei mitenkään	19	40
Yhteensä	48	100

40 prosenttia vastaajista koki, että muutos ei ole vaikuttanut heidän työhönsä millään tavalla. Lähes yhtä moni (38 %) sanoi muutoksen vaikuttaneen työhön positiivisesti, kun taas noin neljäsosa (23 %) koki muutoksen vaikuttaneen negatiivisella tavalla jokapäiväiseen työhön. Vastausvaihtoehdot ”Positiivisesti, millä tavoin?” ja ”Negatiivisesti, millä tavoin?”, vaativat vastaajaa avaamaan positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia avoimilla kysymyksillä, joiden vastaukset jaoteltiin taulukoihin teemoittain.

Muutoksen positiivisia vaikutuksia työhön saatiin yhteensä 18. Vaikutukset on esitetty teemoittain taulukossa 13.

Taulukko 13. Positiivisia vaikutuksia työhön

	N	18 %
Toiminnan kasvu ja tehostuminen	4	22
Uusi työympäristö ja uusia työkavereita	4	22
Toiminnan yhtenäistyminen ja yhteistyö	4	22
Vaikutus työnkuvaan tai työmäärään	4	22
Positiivinen tunne itsellä tai työympäristössä	2	11
Yhteensä	18	100

Ne vastaajat, jotka kokivat muutoksen vaikuttaneen työhön positiivisesti, kertoivat muun muassa toiminnan kasvun ja sitä kautta tehostumisen olleen positiivinen asia työssä (22 %). Yritysten yhdistyminen on myös tuonut luonnollisesti uusia työkavereita ja mahdollisesti uuden työympäristön (22 %), mitkä nähdään positiivisena asiana. Kasvaneen yrityksen myötä toimintaa on yhtenäistetty positiivisella tavalla ja yhteistyö on lähtenyt hyvin liikkeelle (22 %). Osalla vastaajista (22 %) muutos on vaikuttanut työnkuvaan tai työmäärään positiivisesti ja muutama vastaaja (11 %) oli sitä mieltä, että muutos on yleisesti luonut positiivista ilmapiiriä työympäristöön ja itselle.

Niiden vastaajien, jotka kertoivat muutoksen vaikuttaneen työhön negatiivisesti (taulukko 14), mukaan suurin negatiivinen vaikutus on ollut epäselvyys, epävarmuus tai epätietoisuus omaan työhön liittyvissä asioissa (45 %). Hieman alle viidesosa (18 %) niistä, jotka kokivat negatiivisia vaikutuksia, kertoivat työn lisääntymisen olleen negatiivinen asia. Negatiivisia vaikutuksia mainittiin olleen myös uuteen järjestelmään siirtymisen aikaa vievyys (9 %), päätäntävällän vähentyminen perusasioissa (9 %) ja palkkojen lasku (9 %). Yksi vastaaja kertoi negatiivisia vaikutuksia olleen paljon.

Taulukko 14. Negatiivisia vaikutuksia työhön

	N	11 %
Epäselvyys, epävarmuus tai epätietoisuus omaan työhön liittyen	5	45
Työ lisääntynyt	2	18
Siirtyminen uuteen järjestelmään vienyt aikaa	1	9
Päättäntävalta vähentynyt perusasioissa	1	9
Palkkojen lasku	1	9
Negatiivisia vaikutuksia on paljon	1	9
Yhteensä	11	100

Henkilöstölle annettiin mahdollisuus kertoa tarkemmin muutoksen vaikutuksista nimenomaan jokapäiväiseen työhön avoimella kysymyksellä. Lähes puolet vastaajista (49 %) avasi tarkemmin muutoksia jokapäiväisessä työssä. Erilaisia vaikutuksia mainittiin yhteensä 32 ja ne on esitetty teemoittain taulukossa 15.

Taulukko 15. Vaikutuksia jokapäiväiseen työhön

	N	32 %
Epäselvyys toimintatavoissa ja vastuualueissa	6	19
Ei vaikutusta jokapäiväiseen työhön	4	13
Työnkuvan muutos	4	13
Työympäristön muutos	3	9
Järjestelmän vaihtuminen	3	9
Uudet työkaverit	3	9
Muutos palkassa tai palkitsemisessa	2	6
Työn lisääntyminen	2	6
Yhtenäiset toimintamallit	2	6
Uusi esimies	1	3
Toimintojen kangistuminen	1	3
Epävarmuus läsnä työssä	1	3
Yhteensä	32	100

Lähes joka viides (19 %) kysymykseen vastanneista kertoi muutoksen tuoneen epäselvyyksiä toimintatapoihin ja vastuualueisiin. Hieman yli kymmenesosalla (13 %) työnkuva on muuttunut osittain tai kokonaan ja saman verran vastaajia kertoo, ettei muutos ole vaikuttanut jokapäiväiseen työhön. Noin joka kymmenes kysymykseen vastanneista (9 %) sanoo työympäristönsä muuttuneen tai saaneensa uusia työkavereita. Myös noin kymmenesosa (9 %) sanoo järjestelmän vaihtumisen aiheuttaneen muutoksia jokapäiväiseen työhön. Muutos palkassa tai palkitsemisessa, työn lisääntyminen ja yhtenäiset toimintamallit saivat kukin kaksi mainintaa (6 %). Yksi vastaaja (3%) kertoo saaneensa uuden esimiehen, kun taas toinen (6 %) kertoo toimintojen kangistuneen muutoksen myötä. Eräs vastaaja mainitsee epävarmuuden olevan läsnä työssä, kun tulevista muutoksista ei tiedä (6 %).

5.2 Muutosjohtamisen onnistuminen

Muutosviestintä on suuri osa muutosjohtamista, ja kuten luvussa 4.5 todettiin, muutos kariutuu usein heikkoon viestintään. Viestinnän onnistumista haluttiin selvittää osana muutosjohtamisen onnistumista antamalla henkilöstölle arvioitavaksi hyvän muutosviestinnän piirteitä (taulukko 16). Lähes kaikissa väittämissä vastausten keskiarvo jäi hieman arviointiasteikon keskiarvon alapuolelle.

Taulukko 16. Väittämiä muutosviestinnästä

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	N (%)	Keskiarvo
Viestintä oli selkeää.	3 (6)	24 (49)	6 (12)	14 (29)	2 (4)	49 (100)	2,8
Viestintä oli avointa.	8 (16)	21 (42)	11 (22)	7 (14)	2 (4)	49 (100)	2,5
Viestintä oli totuudenmukaista.	2 (4)	11 (22)	17 (35)	15 (31)	4 (8)	49 (100)	3,2
Viestintä oli aktiivista.	0 (0)	29 (59)	9 (18)	9 (18)	2 (4)	49 (100)	2,7
Muutoksesta viestittiin kaikille tasapuolisesti.	8 (16)	16 (33)	12 (24)	11 (22)	2 (4)	49 (100)	2,7

Viestinnän selkeyttä arvioitaessa lähes puolet (49 %) vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Vajaa kolmasosa (29 %) kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Melkein puolet (42 %) vastaajista arvioi olevansa väittämän ”Viestintä oli avointa” kanssa jokseenkin eri mieltä, kun taas väittäjä ”Viestintä oli totuudenmukaista” jakoi enemmän mielipiteitä enemmän. Hieman alle kolmasosa (31 %) kertoi olevansa viestinnän totuudenmukaisuudesta jokseenkin samaa mieltä, kun taas hieman yli viidesosa (22 %) oli jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin yli kolmasosa (35 %) vastaajista vastasi väittämään ”En osaa sanoa”. Lähes kaksi kolmasosaa (59 %) oli jokseenkin eri mieltä, kun arvioitiin viestinnän aktiivisuutta. Alle viidesosa (18 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Myös ”En osaa sanoa” sai hieman alle viidesosan (18 %) vastauksista aktiivisuudesta kysyttäessä. Kolmasosa vastaajista (33 %) koki, ettei muutostiestintä ollut kovin tasapuolista ja vastasi väittämään ”Muutoksesta viestittiin kaikille tasapuolisesti” jokseenkin eri mieltä. Noin viidesosa sen sijaan oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (22 %). Lähes neljäsosa (24 %) ei osannut sanoa kansa viestinnän tasapuolisuuteen.

Muutosviestinnän tarkemmaksi tarkasteluksi henkilöstöltä haluttiin selvittää, millaisia viestintätapoja he ovat kohdanneet muutoksesta viestittäessä (Taulukko 17). Vastaajien mukaan muutoksesta viestittiin henkilöstölle eniten sähköpostitse.

Taulukko 17. Viestintäkeinojen käyttö muutoksessa

	N	48 %
Kasvotusten	9	19
Puhelimitse	4	8
Sähköpostitse	32	67
Jotenkin muuten, miten?	3	6
Yhteensä	48	100

Yli kaksi kolmasosaa (67 %) kertoi saaneensa muutoksesta eniten tietoa sähköpostin välityksellä ja noin viidesosa (19 %) kertoi viestinnän tapahtuneen pääasiassa kasvotusten. Alle kymmenesosa vastaajista (8 %) oli kohdannut viestintää eniten puhelimitse. Vastausvaihtoehto ”Jotenkin muuten, miten?” vaati vastaajaa täydentämään

vastaustaan avoimeen kenttään. Vastausvaihtoehdon valitsi 3 vastaajaa, joista yksi kertoi kohdanneensa viestintää kaikilla tavoilla, yksi oli kuullut muutoksesta mutkan kautta työkaverien jutuista ja yksi vastaaja kuuli muutoksesta kyselyn myötä.

Käytettyjen viestintätapojen lisäksi haluttiin tietää, mitä viestintätapoja henkilöstö olisi toivonut muutoksessa käytettävän enemmän. Vastausvaihtoehdoiksi kysymyseen annettiin samat vaihtoehdot, kuin taulukossa 17 on esitetty. Toivotut viestintätavat on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18. Henkilöstön toiveet käytettävistä viestintätavoista

	N	45 %
Kasvotusten	30	67
Puhelimitse	4	9
Sähköpostitse	6	13
Jotenkin muuten, miten?	5	11
Yhteensä	45	100

Yli kaksi kolmasosaa (67 %) vastaajista olisi toivonut enemmän viestintää kasvotusten (taulukko 19). Viestintää puhelimen ja sähköpostin välityksellä toivoi vain pieni osa vastaajista. ”Jotenkin muuten, miten?” -vastausvaihtoehto pyysi vastaajia kertomaan toiveitaan avoimeen vastauskenttään. Kaksi vastaajaa toivoi yhteistä palaveria tai infotilaisuutta ja yksi vastaaja toivoi avointa keskustelua. Eräs vastaaja ehdotti jonkinlaisen intranetin käyttöä, kun taas yksi vastaaja toivoi johdonmukaisempaa viestintää, ja konkretiaa siitä, miten muutos vaikuttaa työhön.

Valintakysymysten lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, miksi he olisivat toivoneet mainitsemaansa viestintätapoja käytettävän enemmän. Melkein puolet (47 %) kyselyyn vastanneista kertoi yhden tai useamman syyn toivomalleen viestintätavalle. Vastauksia saatiin yhteensä 30 ja ne jaettiin viestintätavoittain niitä kuvaaviin ryhmiin. Vastaajat, jotka toivoivat enemmän viestintää kasvotusten, antoivat yhteensä 26 syytä mielipiteelleen (Taulukko 19).

Taulukko 19. Syitä, miksi kasvatusten viestintää toivottiin enemmän.

	N	26 %
Mahdollisuus esittää kysymyksiä	7	27
Viestintä on selkeämpää	4	15
Vähentäisi epävarmuutta ja väärinkäsityksiä	5	19
Sähköpostiviestintä ei ole toimivaa	2	8
Mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen	5	19
Muutos vaatii kasvatusten viestintää	3	12
Yhteensä	26	100

Vastauksissa nousi useimmin esiin tahto esittää kysymyksiä ja saada vastauksia mieltä askarruttaviin asioihin (27 %). Kasvatusten viestinnän vaikutus epävarmuuteen ja väärinkäsityksiin vähentäen niitä nousi toiseksi eniten vastauksista esiin (19 %), kuten myös mahdollisuus vuorovaikuttaa johdon kanssa avoimesti (19 %). Kasvatusten tapahtuvan viestinnän koettiin olevan myös selkeämpää (15 %) ja muutoksen sanottiin yleisesti vaativan kasvatusten viestintää (12 %). Mainintoja sai myös sähköpostiviestinnän toimimattomuus muutosviestinnän välineenä (8 %).

Kaksi vastaajaa kertoi perustelut sille, miksi he toivoisivat sähköpostiviestintää enemmän. Yksi vastaaja koki, että sähköpostitiedote olisi yhtenäistä viestintää kaikille. Toinen oli sitä mieltä, että viestintää ei koskaan voi olla liikaa ja totesi, että riittävä viestintä vähentää epävarmuutta työyhteisössä. Vastaavasti kaksi vastaajaa avasi tarkemmin syitä, miksi toivoivat muuta tapaa viestiä muutoksesta. Yksi vastaaja koki intranetin tarpeellisenä keinona akuuttien ja vähemmän akuuttien asioiden viestimiseen. Toinen toivoi yleisesti enemmän tietoa työhön vaikuttavista asioista, jotta resursseja osattaisiin arvioida paremmin.

Kokonaisuudessaan muutosviestintä sai keskiarvoltaan arvosanan 2,9 asteikolla 1–5 (taulukko 20). Kolmasosa (33 %) kertoi muutosviestinnän onnistuneen melko huonosti, kun taas hieman yli neljäsosa (25 %) koki muutosviestinnän onnistuneen melko hyvin. Hieman alle kolmasosa (31 %) arvioi muutosviestinnän onnistuneen keskinkertaisesti. Myös arviointiasteikon ääripäät saivat osansa vastauksista, kun 6 prosenttia vastaajista sanoi muutosviestinnän olleen todella huonoa, ja vastaavasti 2 prosenttia oli sitä mieltä, että muutosviestintä onnistui erinomaisesti.

Taulukko 20. Muutosviestinnän onnistuminen

	Todella huonosti (%)	Melko huonosti (%)	Keskin-kertaisesti (%)	Melko hyvin (%)	Erinomaisesti (%)	N (%)	Keskiarvo
Muutosviestintä onnistui	3 (6)	16 (33)	15 (31)	13 (27)	1 (2)	48 (100)	2,9

Esimiehen toimintaa muutoksessa haluttiin selvittää, jotta toimeksiantaja saa vinkkejä muutosjohtamisen kehittämiseen esimies- ja lähiesimiestasolla. Kysymyksessä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan oman lähimmän esimiehen toimintaa väittämien avulla (Taulukko 21). Kaikki esitetyt väittämät ylsivät keskiarvoltaan yli arviointiteikon keskiarvon.

Taulukko 21. Väittämiä esimiehen toiminnasta muutoksessa

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	N (%)	Keskiarvo
Esimies on kannustanut muutokseen	1 (2)	6 (12)	7 (14)	26 (53)	9 (18)	49 (100)	3,7
Esimies on näyttänyt omaa esimerkkiä muutoksen toteuttamisessa	1 (2)	13 (27)	13 (27)	15 (31)	7 (14)	49 (100)	3,3
Esimies on huolehtinut työntekijöiden työhyvinvoinnista muutoksen aikana	3 (6)	14 (29)	15 (31)	10 (20)	7 (14)	49 (100)	3,1
Esimies on suhtautunut muutokseen positiivisesti	0 (0)	7 (14)	10 (20)	24 (49)	8 (16)	49 (100)	3,7

Yli puolet (53 %) vastaajista koki esimiehen olleen jokseenkin kannustava ja lähes viidesosa (18 %) oli esimiehen kannustavuuden kanssa täysin samaa mieltä. Esimerkin

näyttämistä arvioitaessa hieman yli neljäsosa (27 %) oli jokseenkin eri mieltä ja saman verran vastaajia (27 %) ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Kuitenkin lähes kolmasosa vastaajista (31 %) kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä, kun kysyttiin esimiehen näyttämästä esimerkistä. Työhyvinvoinnista huolehtimista arvioitaessa alle kolmasosa (29 %) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja viidesosa (20 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Kantaansa työhyvinvoinnista huolehtimiseen ei osannut sanoa hieman alle kolmasosa (31 %) vastaajista. 14 prosenttia vastaajista koki, että esimies on huolehtinut työntekijöiden työhyvinvoinnista, kun taas 6 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä. Lähes puolet (49 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että esimies on suhtautunut muutokseen positiivisesti ja viidesosa (20 %) ei osannut sanoa kantaansa. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Esimiehen toimintaa haluttiin selvittää tarkemmin avoimella kysymyksellä pyytämällä vastaajia kuvailemaan lähintä esimiestään ja hänen toimintaansa kolmella sanalla. Kuvaavia sanoja saatiin yhteensä 69, joista eniten mainintoja saaneet on esitelty taulukossa 22. Taulukossa on pyritty yhdistämään synonyymit yhdeksi riviksi.

Taulukko 22. Kuvauksia esimiehen toiminnalle muutoksessa

	N	69 %
Kannustava tai tsemppaava	10	14
Positiivinen	5	7
Epätietoinen	4	6
Etäinen	4	6
Rehellinen	3	4
Utalias	3	4
Viestii heikosti	3	4
Innostava	3	4

Vastauksissa nousi useimmin esiin adjektiivi ”kannustava” tai ”tsemppaava” (14 %). Esimies sai positiivisuudestaan maininnan yhteensä viisi kertaa (7 %), kun taas ”epätietoinen” ja ”etäinen” saivat kumpikin neljä mainintaa (6 %). Kolme mainintaa saivat kuvaukset ”rehellinen”, ”utalias”, ”viestii heikosti” ja ”innostava” (4 %). Muut esiin

nousseet kuvaukset saivat kaksi tai yhden maininnan, ja ne on esitelty edellä mainittujen kuvausten lisäksi Liitteessä 3.

5.3 Muutoksen toteutus

Muutoksen onnistumista, muutosjohtamisen osa-alueita ja tuntemuksia muutoksen suhteen arvioitiin annettujen väittämien avulla (Taulukko 23).

Taulukko 23. Arviot muutoksesta kokonaisuutena

	Täysin eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	En osaa sanoa (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	N (%)	Keskiarvo
Muutoksesta on seurannut hyvää	1 (2)	1 (2)	6 (13)	33 (69)	7 (15)	48 (100)	3,9
Työni tulevaisuus vaikuttaa hyvältä	0 (0)	3 (6)	8 (16)	25 (51)	13 (27)	49 (100)	4,0
Esimieheni on suorittanut muutoksen johtamisessa hyvin	3 (6)	10 (20)	17 (35)	14 (29)	5 (10)	49 (100)	3,1
Johto on hoitanut muutoksen läpiviennin hyvin	2 (4)	21 (43)	12 (24)	11 (22)	3 (6)	49 (100)	2,8
Muutos onnistui	0 (0)	7 (14)	12 (24)	27 (55)	3 (6)	49 (100)	3,5

Yli kaksi kolmasosaa (69 %) vastasi väittämään ”Muutoksesta on seurannut hyvää” olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 15 prosenttia kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Kielteisiä vastauksiakin löytyi, kun 2 % vastasi olevansa täysin eri mieltä ja saman verran vastaajia oli jokseenkin eri mieltä. Työn tulevaisuus muutoksen jälkeen nähdään melko positiivisena väittämän vastausten keskiarvon ollessa 4. Yli puolet vastaajista (51 %) vastasi väittämään ”Työni tulevaisuus näyttää hyvältä” olevansa jokseenkin samaa mieltä ja yli neljäsosa (23 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kukaan ei vastannut olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Esimiehen suoriutuminen muutoksen johtamisessa sai melko keskinkertaisen arvostuksen: väittämän vastausten keskiarvo oli 3,1, joskin suuri osa, yli kolmasosa (35 %), vastasi ”En osaa sanoa”. Lähes kolmasosa (29 %) oli kuitenkin väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vastaavasti jokseenkin eri mieltä oli viidesosa vastaajista (20 %). Johdon toiminta muutoksen läpiviemiseksi saa sen sijaan hieman enemmän negatiivisia arvioita. lähes puolet (43 %) vastasi väittämään ”Johto on hoitanut muutoksen läpiviennin hyvin” olevansa jokseenkin eri mieltä. Hieman alle neljäsosa (24 %) ei osannut kertoa arviotaan ja yli viidesosa (22 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Väittämän ”Muutos onnistui” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli yli puolet vastaajista (55 %). Myös täysin samaa mieltä olevia löytyi, sillä 6 prosenttia vastaajista valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Kukaan ei kuitenkaan vastannut olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Kyselyn lopuksi vastaajille annettiin vielä mahdollisuus tuoda esiin ajatuksiaan muutokseen ja sen toteutukseen liittyen. Vastaukset on jaoteltu positiiviseen palautteeseen, negatiiviseen palautteeseen sekä kehitysehdotuksiin ja toiveisiin. Vastaukset on esitetty luettelona alkuperäisessä muodossaan, niin kuin vastaajat ovat ne kirjoittaneet.

Uusi toimisto nousi eniten esiin positiivisena asiana. Eräs vastaaja totesi muutoksen ja sitä myötä kasvun olevan hyvästä ja yhden vastaajan mielestä toimintamenetelmät ovat selkeytyneet. Yksi vastaaja koki koko konsernin henkilöiden tuntemisen hyvänä asiana ja että tarvittaessa apua saa muualta. Eräs vastaaja sanoi muutoksen onnistuneen taloudellisesti.

- *Positiivista uusi hieno toimisto.*
- *Muutos (kasvu) on hyvästä.*
- *Positiivista on koko konsernin henkilöiden tunteminen ja avun saanti muualta. Yhteiset tyhy-päivät.*
- *Hyvä tekemisen fiilis.*
- *Toimintamenetelmät ovat selkeytyneet.*
- *Uusi toimisto plussaa.*
- *Muutos onnistui taloudellisesti.*

Negatiivista palautetta kertyi hieman positiivista palautetta enemmän. Etenkin viestintää ja selkeämpää ohjeistusta on toivottu enemmän useammassa palautteessa. Kaksi vastaajaa mainitsi myös, että vastauksien saaminen viesteihin ja kysymyksiin kestää liian kauan, tai ei tiedetä keneltä kysyä. Eräs vastaaja totesi ison talon byrokratian olleen muutoksen negatiivinen vaikutus ja toinen vastaaja oli sitä mieltä, että organisatorisesti muutos ei ole mennyt parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi vastaaja koki kyselyn olleen hänelle turha ja ettei muutos koske häntä.

- *Ymmärrän, että pörssiyhtiössä ei voida valmistella asioita etukäteen, mutta paremmin olisi pitänyt viestiä/käydä keskusteluja siitä, miten tulee vaikuttamaan omaan työhön.*
- *Vaikeaa yhdistää eri organisaatioiden toimintatapoja yhteen. Ehkä kaikki työyhteisössä eivät pysty muuttumaan ja kokemaan muutosta samoin tavoin. Palavereita muutoksessa olisi tarvittu paljon lisää, jotta ihmisten epätietoisuutta olisi saatu karistettua.*
- *Tuntuu, että osa muutoksen aikana tehdyistä asioista tehtiin liian hätäisesti eikä koulutukseen ja ohjaukseen panostettu riittävästi. Meillä muutos on vielä täydessä vauhdissa, katsotaan miten tämä tästä etenee.*
- *Negatiivista ison talon pyrokratia.*
- *Toimintatavoista mm. työsopimuksista, lomien maksamisista jne. ei ole tullut riittävästi ohjeistusta henkilöstölle. Joka paikassa asioita tehdään asioita eri tavalla eli mennään edelleen omalla vanhalla tyyllillä. Pitäisi saada selkeät ohjeistuksen toimin-
tatapoihin.*
- *Joillekin ihmisille liian isoa kuormaa muutoksen takia. Viestien vastaamiseen menee liian kauan!*
- *Organisatorisesti ei mennyt parhaalla mahdollisella tavalla.*
- *Yhteydenpito on ollut vähäistä, koen ettei minulle asti ainakaan tule kaikki info perille. Uudet toimintatavat, vastualueet, työnkuvat olisi hyvä infota vaikkakin talossa jo pidemmän aikaa olisi ollut. Asioista kysyessä ei saa vastauksia enkä tiedä keneltä mitään pitäisi kysyä jotta saisi vastauksen.*
- *No oli ihan turhaa että vastasin tähän kyselyyn, kun olen tullut taloon muutoksen jälkeen, eikä minulla ole k.o. muutoksen kanssa mitään tekemistä.*

Arvokkaita kehitysehdotuksia ja toiveitakin nousi vastauksista esiin. Yksi vastaaja toi esiin, että ennen muutosta olisi kannattanut muodostaa selkeä kartta siitä, mitä tapahtuu ja miten. Toinen vastaaja toivoi toimintaan selkeyttä etenkin ohjeisiin ja vastualueisiin, mutta myös avointa viestintää ja ihmisten tukemista omassa työssä. Kolmas vastaaja totesi, että muutos on vielä kesken.

- *Selkeämpi kartta siitä mitä tulee tapahtumaan ja miten se tapahtuu ennen muutoksen alkua olisi tuonut paljon hyvää mukanaan.*
- *Toivoisin selkeitä ohjeita. Selkeät vastuut. Henkilöt joilta saa apua. Avointa viestintää. Ihmisten tukemista omassa työssään. Syy, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla.*
- *Muutos on vielä kesken. Tämän viimeisen kysymyksen voisi esittää vuoden vaihteessa uudelleen.*

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoite on tuottaa Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n johdolle konkreettista dataa siitä, missä asioissa muutoksen johtamisessa ja toteutuksessa on onnistuttu ja missä on kehittämisen varaa. Johtopäätöksissä pohditaan luvussa 5 esitettyjen tutkimustulosten syy-seuraussuhteita ja esitetään kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Johtopäätösten perusteella Smile Henkilöstöpalvelut voi kehittää muutosjohtamistaan tulevaisuuden muutoksissa. Johtopäätösten avulla pyritään myös saamaan vastaus tutkimusongelmaan: Muutosjohtamisen onnistuminen. Suhteellisen alhaisen vastausprosentin (53,3 %) vuoksi saatuihin tutkimustuloksiin sekä niistä johdettuihin johtopäätöksiin on suhtauduttava varauksella.

Tutkimustuloksia tarkastellessa huomionarvoista on, että muutos nähdään enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana. Muutos tuli henkilöstölle toki yllätyksenä, ja mielenkiintoinen seikka on, että yllättyneiden määrä oli vastaajamäärään suhteutettuna huomattavan paljon korkeampi Banssi Henkilöstöpalveluissa ja Job Services One:ssa työskennelleiden keskuudessa, kuin Smile Henkilöstöpalveluissa työskennelleiden keskuudessa. Toisin sanoen ostetuissa yrityksissä oltiin ostosta yllättyneempiä

kuin ostavassa yrityksessä. Myös hämmentyneisyyden määrä noudatti yllätyneisyyden kanssa samaa kaavaa: ostettujen yritysten henkilöstö oli muutoksesta hämmentyneempi kuin ostavan yrityksen henkilöstö. Hämmentyneisyyden tunteen suurempi osuus ostettujen yritysten henkilöstössä selittyy sillä, että ostouutinen herättää heti kysymyksiä oman työn tulevaisuudesta, ja siitä, mitä muutos tarkoittaa minun kannaltani. Usein ajatellaan ostavan yrityksen henkilöstön olevan vahvemmillä, mikäli esimerkiksi irtisanomisia joudutaan tekemään. Yllätyneisyyteen muutosjohtamisessa ei sinällään voida vaikuttaa, sillä isot uutiset luonnollisesti yllättävät lähes aina. Sen sijaan hämmentyneisyyden määrää olisi voitu vähentää sillä, että henkilöstölle annetaan muutoksen aiheuttavia ja sitä seuraavia faktoja tietoon heti ja jatkuvasti. Lisäksi mahdollisuus kysymyksille täytyy antaa, mieluiten kasvotusten, jotta henkilöstö ei koe johdon olevan kaukainen toimija, vaan enemmänkin työkaveri, jota uskaltaa lähestyä asiassa kuin asiassa. Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstö- ja hallintojohtaja Mira Jantunen (2018b) toteaa, että henkilöstölle pyrittiin tarjoamaan faktoja muutoksesta, mutta sitä olisi pitänyt tehdä vielä enemmän koko muutoksen ajan.

Koko tutkimustulosten käsittelyn ajan esiin nousi mainintoja epävarmuudesta, mikä selittyy ainakin osittain epätietoisuudella. Henkilöstön arvioiden mukaan viestintä muutoksen aikana on ollut heikohkoa, mikä osaltaan selittää henkilöstön epävarmuutta muutoksessa. Kun henkilöstö ei tiedä mitä tapahtuu, milloin tapahtuu ja kenelle tapahtuu, alkaa kiertää huhuja, jotka ruokkivat epävarmuutta. Myös yrityksen johto oli huomannut muutoksen alkuvaiheessa henkilöstön keskuudessa epävarmuutta ja suoranaista pelkoa oman työpaikan puolesta heikon tiedottamisen takia (Jantunen 2018b). Jantunen (2018b) mukaan johdon olisi pitänyt pitää henkilöstöön yhteyttä ja kiertää kentällä enemmän, jotta huolet olisi saatu kitkettyä mahdollisimman alussa pois. Yrityskulttuurien kohtaaminen on tuonut henkilöstölle uusia toimintatapoja ja sitä myötä henkilöstön mielestä epäselvät ohjeistukset ja vastuualueet ovat tuoneet epävarmuutta ja rutkasti lisää selvittelytyötä arkipäiväiseen työhön. Useammassa avoimessa vastauksessa esiin nousi se, että ei tiedetä keneltä voi kysyä mitään asiaa, ja kun kysytään, niin vastauksia ei saada tai niissä kestää. Yrityksessä olisi tehtävä selkeä tehtävänjako, mikäli sellaista ei ole, josta kävisi ilmi vastuualueet niin toimistoittain, alueittain että konsernitasolla. Näin jokaisella olisi tiedossa se,

kuka hoitaa mitäkin ja keneltä saa vastauksia, jolloin jokapäiväinen työ helpottuu, eikä aikaa mene asioiden selvittelyyn.

Tutkimustulosten perusteella Smile Henkilöstöpalveluiden muutosjohtamisen suurin kehityskohde on viestintä. Yleisesti ottaen henkilöstön mielestä kasvotusten viestintää olisi pitänyt olla paljon enemmän heti muutoksen julkistamispäivästä lähtien. Joissain henkilöissä turhautumista oli aiheuttanut myös yritystalon julkistaminen henkilöstölle sähköpostitse. Jantusen (2018b) mukaan massasähköposti henkilöstölle valittiin yritystalon julkistamistavaksi siksi, että sillä tavoitetaan suuri määrä ihmisiä nopeasti, mikä on varsin perusteltua. Yritystalon julkistamisen jälkeen olisi kuitenkin kannattanut järjestää mahdollisimman nopeasti yhteinen infotilaisuus sekä ostettaville että ostavalle yritykselle, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Tutkimustulosten perusteella muutos on kuitenkin selkeästi kiinnostanut henkilöstöä, sillä välinpitämättömyyttä ei ole juurikaan esiintynyt. Näin ollen myös kysymyksiä on varmasti herännyt henkilöstön keskuudessa. Pääasiallisena tiedottamisen välineenä on muutoksen aikana käytetty sähköpostia, mikä on nopea ja helppo keino tiedon levittämiseksi suurelle joukolle, mutta siihen liittyy myös ongelmia. Kun kaikki muutokseen liittyvä tieto lähetetään sähköpostitse kaikille, on henkilöstön vaikea poimia itseä koskeva tieto informaatiotulvan seasta. Tällöin osa omaa työtä koskevasta tiedosta saattaa mennä ohi, ja tietoa tarvitessa aikaa kuluu taas selvitystyöhön. Eräs kyselyyn vastannut toi esiin ajatuksen intranetin käyttöönotosta, mikä voisi olla ratkaisu joihinkin tiedottamisen ongelmiin. Tieto olisi kaikkien saatavilla yhdessä paikassa, ja sieltä olisi helppo hakea vastauksia kysymyksiin, eikä tiedotteet hukkuisi lukuisten muiden sähköpostien joukkoon. Intranetillä saataisiin jonkinlainen ratkaisu myös epäselvien ohjeiden ja vastuualueiden tuomaan epävarmuuteen. Toki tällöin tarvittaisiin joku, joka ottaa intranetin säännöllisen päivittämisen vastuulleen. Viestintään tulisi sisällyttää konkreettista tietoa siitä, miten mikäkin asia vaikuttaa henkilöstön työhön. Henkilöstöä ei sinällään kiinnosta hallinnolliset asiat, vaan enemmänkin niiden vaikutus omaan tekemiseen.

Muutos vaikuttaa lähes jokaisen toimihenkilön arkipäiväiseen työhön tavalla tai toisella. Vaikutuksia on luonnollisesti sekä positiivisia että negatiivisia, mutta myös suurempia ja pienempiä. Arkipäiväisessä työssä koetaan positiiviseksi asiaksi uudet kollegat, ja yhteistyön koetaan lähteneen melko hyvin käyntiin, mikä on loistavaa, sillä

työympäristöllä ja työkavereilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen sekä työn tehokkuuteen. Sekä tutkimustulosten, että Jantusen (2018b) mukaan yrityksessä vaikuttaa tällä hetkellä olevan hyvä tekemisen meininki ja vahva yhteishenki verrattuna viime syksyyn, jolloin Jantusen mukaan yrityksessä esiintyi vielä niin sanottuja kuppikuntia eri yritysten henkilöstön välillä. Suurimpana negatiivisena asiana koetaan jo aiemmin mainittu epäselvyys toimintatavoissa ja vastuualueissa.

Smile Henkilöstöpalveluiden johdolla on oma käsityksensä muutosjohtamisen ja muutoksen toteutuksen onnistumisista ja epäonnistumisista. Kuten aiemmin on mainittu, Jantusen (2018b) mukaan johto tiedostaa viestinnän kehittämisen olevan todella tarpeellista sekä konsernitasolla että esimies-alaistyöskentelyssä. Lisäksi Jantusen (2018b) mukaan integraatio olisi täytynyt käynnistää heti ostojen julkistuksen jälkeen, eikä muutaman kuukauden päästä, kuten tässä tapauksessa. Tutkimustulosten perusteella etenkin viestinnän osalta henkilöstön näkemykset kohtaavat johdon mielipiteiden kanssa. Integraation nopeampi käynnistäminen olisi sen sijaan mahdollisesti vähentänyt epävarmuutta ja muutaman kuukauden ”lamaantumisvaihe” yritysostojen julkistamisen ja integraation aloittamisen välillä, jossa kukaan ei oikein tiennyt mitä tapahtuu, olisi lyhentynyt.

Muutosvastarintaa esiintyi muutoksen aikana, mutta vain vähän. Jantusen (2018b) mukaan tilanteet hoidettiin lähiesimiesten toimesta avoimella keskustelulla ja faktojen esittelemisellä, jonka jälkeen ainakin johto kokee, että vastustus on vähentynyt ja asioita on ehkä ymmärretty paremmin. Avointa keskustelua ja perusteluja muutokselle olisi mahdollisesti kannattanut tuottaa enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa, eikä vasta muutosvastaisuuden ilmetessä. Lisäksi henkilöstö selkeästi toivoi enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja sitä, että heidän mielipiteitään muutoksen suhteen kuunneltaisiin etenkin heidän omaa työtään koskevissa asioissa. Tämä on myös keino, jolla muutosvastaisuutta saadaan kitkettyä ja jopa ehkäistyä, vaikka muutosvastarintaa ei välttämättä paljon esiintyisikään. Esimiestyöhön oltiin kuitenkin kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä ja esimiehet saivat paljon hyvää palautetta esimerkiksi kannustavuudesta ja positiivisuudesta. Kehitettävää myös lähiesimiesten toiminnassa löytyy viestinnästä.

Kokonaisuutena muutos ja kasvu nähdään positiivisena asiana ja henkilöstö kokee, että muutoksesta on seurannut pääasiassa myönteisiä asioita. Henkilöstö kokee, että

johdon tulee kehittää yrityksen muutosjohtamista, mutta oman työn tulevaisuus nähdään positiivisena muutoksen alun epävarmuudesta huolimatta. Kokonaisuudessaan muutoksen koetaan onnistuneen melko hyvin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n johtoportaalalle dataa siitä, miten henkilöstö kokee muutosjohtamisen onnistuneen ja mitä kehitettävää yrityksen muutosjohtamisessa on. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä peilataan saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä olemassa olevaan teorian tietoon. Lisäksi esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Tutkimuksen onnistuminen

Kokonaisuutena tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen melko hyvin vaikeuksista huolimatta. Aikataulullisesti tutkimus venyi hieman, mutta siitä huolimatta se saatiin valmiiksi hyvässä ajassa. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin, mikä osaltaan edesauttoi tutkimuksen onnistumista. Toimeksiantajalta pyydettiin tutkimuksen aikana mielipiteitä esimerkiksi kyselylomakkeeseen liittyen, jotta se palvelisi heidän tarkoituksiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Myös tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin, sillä yrityksen johdolle saatiin tuotettua kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutoksien varalle.

Tutkijalle itselleen opinnäytetyön ja tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin opettavainen kokemus. Sen avulla tutkija sai syvennettyä muutosjohtamisen osaamistaan tulevaisuutta varten.

Luotettavuus

Työn luotettavuutta pyrittiin parantamaan työn huolellisella suunnittelulla ja mitta-reiden oikealla valinnalla. Mahdollisimman laajan ja yleistettävissä olevan tuloksen saamiseksi aineisto kerättiin koko Smile Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöstöltä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 53,3 %, mikä jäi tulosten yleistettävyyden osalta hieman alhaiseksi. Vastausten saamiseksi henkilöstöä muistutettiin kyselystä yhteensä kolme kertaa, ja vastausaikaa pidennettiin suunnitellusta. Osaltaan vastausprosentin alhaisuuteen saattoi vaikuttaa vastausajan alussa esiintyneet Webropol-

ohjelman ongelmat, joita ilmeni muun muassa siten, että kysely ei auennut tai vastausten lähettämisessä ja rekisteröitymisessä oli epäselvyyksiä. Vastausprosentin takia todetaan, että tuloksiin on suhtauduttava varauksella, eivätkä ne välttämättä anna tarkkaa kokonaiskuvaa muutoksesta. Tulosten avulla on kuitenkin voitu antaa suuntaa antavaa tietoa toimeksiantajayrityksen johdolle.

Tutkimuksen reliabiliteetti tuskin on kovin korkea, koska kyselyssä mitataan ja arvioidaan asioita, jotka ovat tapahtuneet noin vuosi sitten. Vastaukset saattaisivat muuttua, mikäli kysely tehtäisiin uudelleen sellaisenaan, sillä aika saattaa vääristää ihmisen muistoja. Reliabiliteettia ei voida kuitenkaan varmistaa täysin.

Palaute teoriaan

Muutoksen toteutus lähtee liikkeelle yrityksen johdosta ja esimiehistä, jotka omalla toiminnallaan antavat suunnan muutokselle sekä tukevat ja kannustavat henkilöstöä mukaan muutoksen toteutukseen (Lämsä & Päivike 2009, 188-199). Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstön kuvaillessa omia lähiesimiehiään, nousi maininnoissa useimmiten esiin adjektiivit ”kannustava” ja ”positiivinen”, minkä perusteella voidaan sanoa, että esimiehet ovat osittain onnistuneet henkilöstön kannustamisessa muutoksen keskellä ja siltä osin edesauttaneet muutosta positiivisella tavalla.

Pirisen (2014, 116) sekä Stenvallin ja Virtasen (2007, 72) mukaan henkilöstö kokee usein, että viestintää ei ole muutoksessa tarpeeksi tai se ei ole avointa. Myös Smile Henkilöstöpalveluiden osalta kävi ilmi, että henkilöstön mielestä avointa viestintää pitäisi olla enemmän. Viestinnän koettiin olevan tehotonta ja informaation tulvasta oli hankala pohtia itselle tärkeä tieto. Samasta asiasta puhuu myös Pirinen (2014, 121), jonka mukaan tiedontulvaa voidaan helpottaa selkeällä ja kohdennetulla viestinnällä. Isot ja merkitykselliset asiat, jollainen yritysostokin on, vaativat yhteistä keskustelua, jotta saadaan jo aikaisessa vaiheessa tietää, mitä mieltä muutoksen toteuttajat, henkilöstön jäsenet, ovat muutoksesta. Muutoksen läpivieminen on usein helpompaa, kun henkilöstö kokee tulleen kuulluksi heitä koskevissa asioissa. (Juholin 2017, 122–123.) Smilen tapauksessa suuri osa henkilöstöstä koki, että heitä ei juuri-kaan ole kuultu muutokseen liittyvissä asioissa, mikä osaltaan on voinut aiheuttaa muutoksen aikana esiintynyttä epävarmuutta.

Jantusen (2018b) mukaan suuri ongelma muutoksen aikana oli se, että muutoksessa keskityttiin enemmän prosesseihin kuin ihmisiin. Ihmisiä olisi Jantusen mukaan tullut huomioida enemmän, jotta muutoksen läpivieminen olisi onnistunut paremmin. Kuten luvussa 4.3. mainitaan, Ylikosken ja Ylikosken (2009, 70-71) mukaan muutosjohtamisessa kyse on nimenomaan ihmisten ja prosessien yhteensovittamisesta ja tasapuolisesta huomioinnista. Seuraavassa muutoksessa Smilen johdon on siis kiinnitettävä prosessien ohella enemmän huomioita ihmisiin.

Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin sanoa, että Smile Henkilöstöpalveluissa tapahtunut muutos ei sinällään poikkea olemassa olevasta teoriasta. Teoriassa mainitut yleisimmät ongelmat, viestintä ja ihmisten huomiointi, olivat haasteita myös Smilen muutoksessa.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa todettiin, että etenkin viestinnän osalta Smile Henkilöstöpalveluilla on kehitettävää muutosjohtamisessa. Oikein toteutettu viestintä auttaa muutoksen toteutuksessa pelkästään positiivisella tavalla vähentäen epävarmuutta muutoksessa sekä muutosvastarintaa. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla muutosviestinnän syvällisempi tarkastelu ja kehittäminen esimerkiksi laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksessa huomattiin myös, että lähiesimiehet saivat hyvin erilaisia palautteita toiminnastaan. Esimiehellä on suuri rooli muutoksen toteutuksessa, sillä hän toimii niin sanottuna välikappaleena ja viestinviejänä muutoksessa johdon ja alaisten välillä. Olisi siis tärkeää, että lähiesimiesten toiminta muutoksen keskellä olisi yhtenäistä. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi lähiesimiesten rooli ja toiminta muutoksessa.

Mikäli opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset koetaan toimeksiantajayrityksessä käyttökelpoisiksi ja ne otetaan käyttöön tulevaisuudessa, voisi muutaman vuoden kulluttua tutkia, onko kehitysehdotuksilla ja -toimenpiteillä ollut vaikutusta yrityksen muutosjohtamiseen. Mikäli vaikutusta on ollut, voisi arvioida, onko vaikutus ollut positiivista vai negatiivista. Vaikka tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset mukailevat pääsääntöisesti johdon näkemyksiä muutoksen toteutumisen ja muutosjohtamisen onnistumisesta, toivotaan opinnäytetyön antaneen johdolle varmistuk-

sen siitä, mitä muutosjohtamisessa täytyy kehittää. Todennäköisesti esimerkiksi avoimet vastaukset antavat kuitenkin johtoportaalle arvokasta tietoa henkilöstön ajatuksista, joita ei välttämättä ole uskallettu sanoa ääneen tai osoittaa suoraan johdolle. Näin ollen opinnäytetyöstä saadaan toimeksiantajalle konkreettista hyötyä.

Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. 1.-2. p. Oitmäki; Helsinki: Johtamistaidon opisto; Työterveyslaitos 2007.
- Burke, W. Warner. 2008. Organization change: Theory and practise. Los Angeles: Sage Publications.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Jantunen, M. 2018a. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti 2.2.2018. Vastaanottaja E. Hirvinen. Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n hallinto- ja henkilöstöjohtajan vastauksia esitettyihin kysymyksiin yritystä koskien.
- Jantunen, M. 2018b. Hallinto- ja henkilöstöjohtaja. Smile Henkilöstöpalvelut Oy. Puhelinhaastattelu 9.3.2018.
- Jones, J. Aguirre, D. & Calderone, M. 2004. 10 Principles of Change Management. Strategy + Business. Viitattu 15.3.2018. <https://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0>.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F. & Tillman, M. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsittelitä ja -malleja. Helsinki: Edita.
- Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. & Rahtgeber, H. 2012. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 4.p. Helsinki: SanomaPro.
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen-kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-6.p. Helsinki: Edita.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: SanomaPro.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 3.p. Helsinki: Talentum.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus.

Sananen työstä, kuten Harpo Marx meitä opetti. N.d. Smile Henkilöstöpalvelut. Viitattu 23.1.2018. <http://smilepalvelut.fi/smile-konserni/>.

Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, 10/2005. Viitattu 15.3.2018. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>.

Smile henkilöstöpalvelut. N.d. Smile Henkilöstöpalvelut Oy:n verkkosivut. Viitattu 12.4.2018. <https://smilepalvelut.fi/>.

Smile x Active People. N.d. Julkaisu Smile Henkilöstöpalveluiden www-sivuilla. Viitattu 28.11.2017. <https://smilepalvelut.fi/smile-konserni/smile-x-active-people/>.

Smile x Banssi. N.d. Julkaisu Smile Henkilöstöpalveluiden www-sivulla. Viitattu 28.11.2017. <http://smilepalvelut.fi/smile-konserni/banssi-henkilostopalvelut/>.

Smile x JobServices. N.d. Julkaisu Smile Henkilöstöpalveluiden www-sivuilla. Viitattu 28.11.2017. <https://smilepalvelut.fi/smile-konserni/job-services-one/>.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

TOP 20 liikevaihtotiedustelu 10/2017. 2017. Henkilöstöpalvelualojen Liitto Ry:n julkaisema raportti. Viitattu 26.1.2018. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl_top20_10_2017.pdf.

Turunen, A. 2009. Ei onnistu! Vastustamisen kulttuurihistoriaa. Jyväskylä: Atena.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK 2009.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Muutoksen toteutus Smile Henkilöstöpalveluissa

Kyselyn tarkoitus on selvittää Smilen henkilöstön kokemuksia toteutetusta muutoksesta, ja sitä kautta löytää sekä onnistumisia että kehityskohteita Smilen muutosjohtamisesta ja muutosprosessin läpiviennistä. Kysely toimii aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyölleni "Yritystalojen aiheuttama muutos henkilöstön näkökulmasta".

Kysely on kolmesivuinen ja sisältää Valitse sopiva vaihtoehto -kysymyksiä, arviointiasteikkokysymyksiä sekä tarkentavia avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie korkeintaan 10 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti. Kysely kattaa koko muutosprosessin yritystalon julkistamishetkestä kokonaisuuden arviointiin saakka. Voit vastata kyselyyn, vaikka olet tullut taloon yritystalojen julkistamisen jälkeen. Valitse tällöin kysymyksistä ne, joihin koet voivasi vastata omasta näkökulmastasi.

Jokainen vastaus on todella tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavan kuvan muutoksen toteutuksesta, ja mahdollisia epäkohtia voidaan kehittää tulevaisuudessa.

Kiitos, että autat Smileä kehittymään (ja minua valmistumaan)! :)

-Emilia

Siirry kyselyyn painamalla Seuraava

Seuraava -->

(Sivu 1 / 4)

Liite 2. Kyselylomake

Muutoksen toteutus Smile Henkilöstöpalveluissa

1. Tehtävänimikkeesi?

2. Alue, jolla työskentelet?

- ☐ Pääkaupunkiseutu
☐ Itä-Suomi
☐ Länsi-Suomi
☐ Keski-Suomi
☐ Pohjois-Suomi
☐ Toimialueeni sisältää useamman alueen

Yritysosto

Pohdi seuraavia kysymyksiä liittyen yritysostojen julkistamiseen. Banssi Henkilöstöpalveluiden yritysosto julkaistiin huhtikuussa 2017 ja Job Services Onen osto heinäkuussa 2017.

3. Kun yritysosto julkistettiin, työskentelin... *

- ☐ Smile Henkilöstöpalveluissa
☐ Banssi Henkilöstöpalveluissa
☐ Job Services One:ssä
☒ Tulin taloon yritysoston jälkeen

4. Kun kuulin yritysostosta, fiilikseni oli...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yllättynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hämmmentynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neutraali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välittämätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mikäli koit muita fiiliksiä, joita ei edellisessä kysymyksessä ole mainittu, mainitse ne tässä.

6. Arvioi seuraavia väittämiä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutokseen johtaneet syyt perusteltiin minulle hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle kerrottiin, mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle kerrottiin, miten muutos vaikuttaa omaan työhöni/työskentelyyni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[< Edellinen](#)
[Seuraava >](#)

(Sivu 2 / 4)

Muutoksen toteutus Smile Henkilöstöpalveluissa

Viestintä muutoksen aikana

7. Arvioi seuraavia väittämiä koskien viestintää muutoksen aikana.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viestintä oli selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli totuudenmukaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli aktiivista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta viestittiin kaikille tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Muutoksesta viestittiin minulle eniten (valitse yksi)

- ☐ Kasvotusten
☐ Puhelimitse
☐ Sähköpostitse
☐ Jotenkin muuten, miten?

9. Olisin toivonut, että muutoksesta viestitään enemmän...

- ☐ Kasvotusten
☐ Puhelimitse
☐ Sähköpostitse
☐ Jotenkin muuten, miten?

10. Miksi olisit toivonut yllä mainitsemiasi viestintätapoja käytettävän enemmän?

11. Arvioi viestinnän onnistumista kokonaisuudessaan muutoksen aikana.

	Todella huonosti	Melko huonosti	Keskinkertaisesti	Melko hyvin	Erinomaisesti
Muutosviestintä onnistui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimihenkilön rooli muutoksessa

12. Muutos vaikutti työhöni (valitse yksi)

- ☐ Positiivisesti, millä tavoin?
☐ Negatiivisesti, millä tavoin?
☐ Ei mitenkään

13. Kerro tarkemmin muutoksen vaikutuksista jokapäiväiseen työhösi.

14. Arvioi seuraavia väittämiä koskien omaa rooliasi muutoksessa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Mielipiteitäni muutoksen suhteen kuunneltiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin saavani vaikuttaa muutokseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen rooliini muutoksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen vastustanut muutosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutoksen toteutus Smile Henkilöstöpalveluissa

Esimiehen toiminta muutoksessa

15. Arvioi esimiehesi toimintaa seuraavien väittämien avulla. Esimiehellä tarkoitetaan lähintä esimestäsi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies on kannustanut muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on näyttänyt omaa esimerkkiä muutoksen toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on huolehtinut työntekijöiden työhyvinvoinnista muutoksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on suhtautunut muutokseen positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuvaile kolmella sanalla esimestäsi ja hänen toimintaansa muutoksen aikana. Esimiehellä tarkoitetaan lähintä esimestäsi.

Muutos kokonaisuutena

17. Arvioi muutosta kokonaisuutena seuraavien väittämien avulla.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutoksesta on seurannut hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tulevaisuus vaikuttaa hyvältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on suoriutunut muutoksen johtamisessa hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto on hoitanut muutoksen läpiviennin hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos onnistui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mitä muuta (positiivista tai negatiivista) haluat tuoda esiin muutokseen ja sen toteutukseen liittyen?

[<-- Edellinen](#) [Lähetä](#)

(Sivu 4 / 4)

Liite 3. Kuvaukset esimiehestä ja hänen toiminnastaan muutoksessa

	N	69
		%
Kannustava tai tsemppaava	10	14
Positiivinen	5	7
Epätietoinen	4	6
Etäinen	4	6
Rehellinen	3	4
Utelias	3	4
Viestii heikosti	3	4
Innostava	3	4
Neutraali	2	3
Välinpitämätön	2	3
Odottava	2	3
Avoin	2	3
Innostunut	2	3
Epävarma	2	3
Kiireinen	2	3
Määrätietoinen	2	3
Hämmmentynyt	2	3
Luotettava	1	1
Rento	1	1
Johtamaton	1	1
Hajamielinen	1	1
Ei delegoi	1	1
Epäilyttävä	1	1
Kriittinen	1	1
Johdonmukainen	1	1
Tiedottava	1	1
Vaativa	1	1
Asiantunteva	1	1
Vastuunottokykyinen	1	1
Avulias	1	1
Impulsiivinen	1	1
Stressaantunut	1	1
Selviää haasteista	1	1
Yhteensä	69	100